

BLUE DREAMS

- Plano de Negócios -

Projecto de Mestrado

Diogo Calaim Lourenço

Orientador(a):

Prof. Generosa do Nascimento, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL, Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa, Abril de 2012

Resumo

O projecto tem como objectivo a apresentação de um plano de negócio para a empresa *Blue Dreams*, que operará no sector da consultoria, na área da organização de casamentos.

A ideia de avançar para este projecto surgiu da combinação de uma realidade pessoal, com uma necessidade detectada no mercado, aquando do planeamento da cerimónia de casamento e da ausência de um serviço especializado que correspondesse aos requisitos expectáveis.

Esta empresa tem como objectivo oferecer um serviço especializado aos seus clientes na área da consultoria de casamentos, através de um acompanhamento de elevada qualidade em todas as suas fases, desde a decisão dos noivos em contraírem matrimónio até ao regresso da viagem de lua-de-mel.

Sendo a estratégia de comunicação uma das mais importante no projecto, uma vez que uma má implementação desta politica conduzirá ao insucesso da empresa, o investimento feito nesta rúbrica bem como a decisão dos meios de comunicação a utilizar, foram alvo de um estudo cuidado para que seja possível maximizar o retorno do investimento.

Apesar do difícil contexto económico que atravessamos hoje, a solução que a *Blue Dreams* apresenta ao mercado, vai de encontro às necessidades de muitos consumidores e está perfeitamente alinhada com as tendências actuais e com a proposta de criação de valor que os accionistas pretendem.

Palavras Chave: Estratégia, Plano de Negócios, Gestão, Excelência e Comunicação

Sistema de Classificação JEL:

- M13 – New Firms; Startups
- L26 – Entrepreneurship

Abstract

The goal of the project is to introduce a business plan for *Blue Dreams*, a company that will operate in the consulting sector, organizing weddings to be more specific.

The idea to go ahead with this project, came up from the combination of a personal situation and a need felt in the market, after having experienced a personal situation on this matter and noticed the lack specialized service in this area that suited.

This company aims to offer its clients a specialized service in the wedding consulting area, through a high quality follow up in all phases of the process, from the bride and groom's decision of getting married up to the return from their honey moon.

Being the communication strategy key for the project, once a poor implementation of this policy would lead the company to fail, the investment made for this item and the decision about the resources to allocate shall be carefully scrutinized in order to maximize the return on investment.

Although the adverse economical context we face today, the solution that *Blue Dreams* presents the market, meets the needs of many consumers and is perfectly aligned with the actual tendencies and with the proposal of value creation that stakeholder's desire.

Agradecimentos

Antes de avançar com a personalização da minha mensagem, quero referir que não seria possível ter realizado este trabalho sem a ajuda de muitas pessoas que sempre manifestaram o seu apoio à realização da minha tese, nomeadamente família, amigos e colegas de trabalho.

Em primeiro lugar, gostaria de destacar a minha orientadora, a professora Generosa do Nascimento, com quem tive muito orgulho de trabalhar, não só pela disponibilidade e pela ajuda incansável que me deu na elaboração deste projecto, mas também pelas suas sábias palavras de motivação quando o cansaço vinha e tudo parecia tão distante de um fim.

Um obrigado muito especial aos meus pais por me terem proporcionado chegar até aqui, sempre com uma palavra amiga quando mais precisei.

À minha namorada, noiva e companheira, pelo apoio incondicional que sempre demonstrou, mesmo quando o meu temperamento não era o mais propício a tais demonstrações de carinho, o meu muito obrigado.

Quero também agradecer às duas empresas por onde passei ao longo destes últimos 3 anos, a Nestlé e a Bacardi-Martini, por terem acreditado que este mestrado seria uma real mais valia para mim como profissional e como pessoa.

Por fim, e mais importante que tudo, sendo este um projecto onde as relações pessoais assumem um papel vital, quero dedicar este trabalho à minha avó Ludovina, com quem tive a felicidade de conviver todos estes anos.

A todos, muito obrigado!

Índice

1. Introdução.....	1
2. Quadro teórico.....	2
2.1. A ideia e a oportunidade de negócio.....	2
2.2. Plano de <i>Marketing</i> para uma nova empresa.....	4
2.2.1. Análise externa.....	4
2.2.2. Análise interna.....	8
2.2.3. Missão, Visão e Valores.....	8
2.2.4. Definição de objectivos.....	9
2.2.5. Opções estratégicas de negócio.....	10
2.2.6. Estratégias de <i>Marketing-mix</i>	12
2.2.7. <i>Marketing</i> relacional.....	17
2.3. Forma jurídica da empresa.....	21
2.4. Financiamento.....	22
3. Diagnóstico da envolvente contextual.....	25
3.1. Contexto económico.....	25
3.2. Contexto demográfico: população, território e estado civil.....	30
3.3. Contexto tecnológico.....	34
3.4. Contexto sócio-cultural.....	36
3.5. Contexto político-fiscal.....	37
4. Criação da empresa <i>Blue Dreams</i>	38
4.1. Clientes.....	38
4.2. Concorrência.....	38
4.3. Fornecedores.....	40
4.4. Mercado: mercado total, mercado potencial e sazonalidade do mercado.....	40
4.5. Análise swot.....	42
4.6. Atractividade da indústria.....	44
4.7. Objectivo do projecto.....	45
4.8. Formulação estratégica.....	46
4.8.1. Visão.....	46
4.8.2. Missão.....	46
4.8.3. Valores.....	47
4.8.4. Vantagens competitivas.....	47

4.8.5. Estratégia genérica do negócio	47
4.8.6. Objectivos	48
4.8.7. Factores críticos de sucesso	49
4.8.8. Recursos humanos	50
4.9. Implementação e controlo estratégico	53
4.9.1. Volume de vendas	54
4.9.2. Nível de serviço	54
4.9.3. Comunicação.....	55
4.9.4. Parceria com fornecedores	55
4.10. Estratégias de <i>marketing</i>	57
4.10.1. Segmentação	57
4.10.2. Target	58
4.10.3. Posicionamento	59
4.11. <i>Marketing-mix</i>	60
4.11.1. Suporte físico	60
4.11.2. Organização interna	64
4.11.3. Pessoas	66
4.11.4. Serviço	67
4.11.5. Distribuição.....	73
4.11.6. Preço	73
4.11.7. Comunicação.....	74
4.12. Plano jurídico	80
4.13. Análise Financeira.....	81
4.13.1. Estrutura de capital da empresa	81
4.13.2. Demonstração de resultados previsionais.....	82
4.13.3. Balanço previsionais.....	83
4.13.4. Viabilidade Económica	84
4.13.5. Análise dos principais rácios da <i>Blue Dreams</i>	85
5. Conclusão	88
6. Referências Bibliográficas.....	91
7. Anexos.....	94

Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz multicritério empregue na triagem de potenciais ideias de negócio.....	3
Figura 2 – Capacidade competitiva da empresa.....	8
Figura 3 – <i>Marketing</i> Transaccional vs <i>Marketing</i> Relacional.	19
Figura 4 – Componentes do <i>CRM</i>	21
Figura 5 – Formas jurídicas.....	21
Figura 6 – Indicador de confiança dos consumidores	26
Figura 7 – Índice harmonizado de preços no consumidor.....	27
Figura 8 – Taxa de desemprego	28
Figura 9 – Empréstimos concedidos a sociedades não financeiras	29
Figura 10 – Empréstimos concedidos a sociedades não financeiras e particulares.....	30
Figura 11 – Evolução da população residente em Portugal (1981 – 2011).....	30
Figura 12 – Evolução da estrutura etária da população residente em Portugal.....	32
Figura 13 – Distribuição de casamentos por meses em 2010.....	33
Figura 14 – Penetração de computadores e internet nos lares Portugueses (%).....	35
Figura 15 – Análise SWOT.....	43
Figura 16 – Atractividade da Indústria.....	44
Figura 17 – Análise das estratégias genéricas de Porter	48
Figura 18 – Organigrama inicial da empresa <i>Blue Dreams</i>	50
Figura 19 – Controlo estratégico do volume de vendas	54
Figura 20 – Controlo estratégico do nível de serviço.....	55
Figura 21 – Controlo estratégico de comunicação	55
Figura 22 – Controlo estratégico das parcerias com fornecedores.....	56
Figura 23 – O triângulo de ouro do posicionamento.....	60
Figura 24 – Área circundante à <i>Blue Dreams</i>	61
Figura 25 – Exemplo de decoração do espaço do escritório	62
Figura 26 – Logotipo da empresa.....	63
Figura 27 – Cartão da empresa.....	63
Figura 28 – Exemplo de catálogo da empresa.....	63
Figura 29 – Exemplo do <i>site</i> da empresa <i>Blue Dreams</i>	75
Figura 30 – Exemplo de um <i>link</i> da empresa num site generalista	76
Figura 31 – Exemplo da <i>página</i> do <i>Facebook</i> da empresa.....	77
Figura 32 – Exemplo de A4 para inserção em revista.....	77
Figura 33 – Exemplo <i>flyer</i> da empresa.....	78
Figura 34 – Exemplo da imagem de um <i>stand</i> numa feira.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Projecções de indicadores económicos do Banco de Portugal	26
Tabela 2 – População residente por área geográfica	31
Tabela 3 – Casamentos por grupo etário	33
Tabela 4 – Casamentos por região	34
Tabela 5 – Caracterização do cliente.....	38
Tabela 6 – Caracterização a concorrência.....	40
Tabela 7 – Perfil dos colaboradores por função	66
Tabela 8 – Preços por serviço prestado	74
Tabela 9 – Custos orçamentados para comunicação em 5 anos	80
Tabela 10 – Demonstração de resultados previsional.	83
Tabela 11 – Balanço previsional.	84
Tabela 12 – Avaliação económica da <i>Blue Dreams</i>	84
Tabela 13 – Principais rácios económico-financeiros da <i>Blue Dreams</i>	85

1. Introdução

Assistimos hoje a alterações de vários níveis na sociedade portuguesa, que estão a contribuir de uma forma decisiva para uma mudança de paradigma na vida dos consumidores e na forma como as empresas se posicionam no mercado.

Realidades como o desenvolvimento contínuo das tecnologias de informação, a competição feroz existente no mercado de trabalho, as alterações das prioridades das pessoas, seja por motivos profissionais ou devido à busca de uma melhoria das condições de vida, bem como toda a envolvente contextual que o país atravessa, nomeadamente a nível social e económico, obriga os agentes económicos a repensarem as suas estratégias.

Os consumidores são confrontados com uma vida cada vez mais agitada, onde o tempo aparece como a variável mais difícil de gerir, enquanto as empresas têm que se readaptar a esta realidade de modo a conseguirem comunicar de uma forma eficaz com os seus clientes e potenciais clientes, oferecendo produtos ou serviços que realmente vão ao encontro das necessidades existentes.

É neste contexto que surge a ideia de um plano de negócios para a criação de uma empresa, a *Blue Dreams*. A empresa tem como objectivo oferecer um serviço especializado aos seus clientes na área da consultoria de casamentos, através de um acompanhamento em todas as suas fases, desde a decisão dos noivos em contraírem matrimónio até ao regresso da viagem de lua-de-mel. As parcerias estratégicas desenvolvidas ao longo de toda a cadeia de valor, a comunicação e a excelência da implementação, são os factores críticos de sucesso para o negócio.

Face ao exposto, será apresentado um primeiro capítulo com o enquadramento teórico, onde se fará a revisão de literatura sobre os temas mais pertinentes ao projecto. Um segundo capítulo onde se pretende dar um enquadramento contextual que condicionará as estratégias desenvolvidas pela empresa, e por fim, no capítulo três, serão abordadas todas as variáveis relacionadas com a criação e implementação da empresa no mercado, como sejam, estratégias de *Marketing*, planos de viabilidade financeira, aspectos jurídicos, políticas de recursos humanos, entre outras. Na conclusão, far-se-ão as considerações finais e pertinentes ao sucesso do projecto.

2. Quadro teórico

Sendo este um projecto de criação de um novo negócio, importa fazer uma revisão da literatura sobre os temas pertinentes. Assim, esta revisão incidirá essencialmente sobre abordagens teóricas relacionados com os factores decisivos na elaboração e criação de um negócio.

2.1. A ideia e a oportunidade de negócio

Segundo Saraiva (2011), tudo começa com a identificação e amadurecimento de uma ou várias ideias de negócio. “A melhor forma de encontrar uma ideia é primeiro ter muitas ideias” (Saraiva, 2011:98, citando o Prémio Nobel Linus Pauling).

De acordo com Druker (1985), também citado pelo autor acima, as boas oportunidades de negócio devem surgir de uma reflexão sobre os seguintes pontos: o inesperado, as incongruências, as necessidades de processos, as estruturas e os mercados sectoriais, as mudanças demográficas, as alterações das percepções das pessoas e as novas descobertas científicas ou tecnológicas.

Depois de encontradas as potenciais ideias de negócio, deve identificar-se as que conduzem a uma resolução de um problema de mercado, isto é, aquelas que têm capital de sucesso e que possam conduzir realmente a uma ideia empreendedora e inovadora, que traga valor acrescentado ao mercado.

Segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2011), existem três tipos de critério para avaliar uma ideia inovadora:

- Critérios de mercado: “Existe um mercado potencial com dimensão suficiente para o produto?”
- Critérios de possibilidade para a empresa: “A ideia adapta-se à empresa?”
- Critérios de rentabilidade: “Tendo em conta o preço previsível, o potencial de vendas, os custos, os investimentos, os riscos de imitação e canibalização, o produto tem condições de ser rentável para a empresa?”

Fazendo um paralelismo entre o lançamento de um produto novo numa empresa e a elaboração de um novo negócio, de acordo com os autores uma ideia é prometedora se

cumprir estes requisitos e deve de seguida ser avaliada pelos consumidores, ou, no âmbito deste trabalho, pelos potenciais clientes.

Na figura 1, encontra-se um exemplo de uma matriz multicritério que se pode usar para identificar as ideias com potencial futuro. Nas várias ideias, pontuadas entre 1 (mau desempenho) e 5 (bom desempenho) para diversos critérios fundamentais na criação de um negócio, quanto mais pontuada for a ideia, mais possibilidades tem de sucesso.

	A	B	C	D	Z
Viabilidade do Negócio	3	2	4	1	5
Vantagens Competitivas	2	3	5	4	3
Dimensão do Mercado	4	3	4	3	4
Perspectivas de Rentabilidade	2	4	5	3	3
Investimento	4	3	4	4	3
Risco de Imitação	3	2	3	3	4
Velocidade de Implementação	4	3	4	3	4
Factores Legais	5	3	3	4	4
TOTAL	27	23	32	25	30

Figura 1: Exemplo de matriz multicritério empregue na triagem de potenciais ideias de negócio. (Fonte: Adaptado de Saraiva, 2011)

Neste caso concreto, as ideias C e Z são aquelas com maior hipóteses de sucesso ainda que se deva analisar linha a linha, uma vez que, apesar do autor não referir, dar factores de ponderação a cada critério pode conduzir a uma melhor análise das ideias, uma vez que a importância relativa dos critérios não é igual.

Resumindo a literatura existente sobre a geração de uma ideia, conclui-se que os autores atribuem uma importância vital a esta fase, uma vez que é daqui que todo o processo se iniciará e levará a ideia ao negócio real. Sendo assim, e segundo Saraiva (2011), toda a atenção é pouca nesta fase.

Depois de definida a ideia potencial, há que ter a certeza que realmente ela resolve um problema do mercado, porque por vezes o que os empreendedores pensam pode não se verificar na prática. Ainda segundo o mesmo autor, 85% dos insucessos nos lançamentos de novos projectos, ficam a dever-se à pouca importância que é dada a esta etapa de validação com o mercado/consumidores.

2.2. Plano de *Marketing* para uma nova empresa

Depois de validada a oportunidade de negócio, a próxima fase será fazer uma análise externa que consiste, segundo Lindon *et al.* (2011), em descrever e analisar traços importantes e pertinentes do mercado no qual se situa o produto cujo plano se está a elaborar.

2.2.1. Análise externa

“Compreender o ambiente geral e as principais tendências e mudanças que afectam a indústria em que a nova empresa vai operar é o primeiro passo no processo de pensamento estratégico” (Ferreira, Santos e Serra, 2010:154).

2.2.1.1. Análise de mercado

2.2.1.1.1. Definição e questões introdutórias

Por mercado, e como definição alargada, entende-se “o conjunto dos públicos susceptíveis de exercer influência sobre as vendas de um produto, ou de uma forma mais ampla, sobre as actividades de uma organização” , referido por Lindon, *et al.* (2011).

“Um mercado é o conjunto total de compradores actuais e potenciais de um produto (bem, serviço ou ideia)” (Kotler 2000:118).

De acordo com Saraiva (2011), Ferreira *et al.* (2010) e Costa (1998), existem algumas questões chave como: quem são os clientes a que a empresa vai vender, que produtos ou serviços vai comercializar, quais as necessidades que vão satisfazer, quem são os fornecedores, quais os canais de distribuição que vão usar ou ainda o porquê dos consumidores comprarem os produtos ou serviços que a empresa vai comercializar. Todas as empresas que vão iniciar actividade devem colocar estas questões e procurar respostas claras a estes temas.

De acordo com Ferreira *et al.* (2010), a questão mais importante numa fase inicial é “quem são os nossos clientes alvo e como é que os atraímos?”, uma vez que o sucesso das novas empresas vai depender da capacidade de atrair clientes e de como estes vão reagir às ofertas da empresa. Para responder a esta questão, o autor sugere três passos:

- Segmentação de mercado
- Seleccionar ou desenvolver um nicho de mercado
- Estabelecer uma posição única no mercado alvo, ou seja, ter o posicionamento ideal no mercado onde vai operar através das variáveis do *Marketing-mix* (Preço, Promoção, Distribuição e Comunicação)

Segundo Saraiva (2011), esta pesquisa não deve ser fundamentada só em dados documentais, deve incluir também, não só uma oscultação no terreno junto dos intervenientes que compõem o mercado e que estão referidos nas perguntas acima descritas, mas também junto de líderes de opinião que estejam intimamente ligados ao mercado em causa.

Costa (1998) acrescenta que a recolha de dados através do uso de estudos de mercado com base em fontes primárias (questionários directos, entrevistas) e secundárias (dados já publicados anteriormente) podem ser uma boa ajuda para definir o plano de *Marketing* da nova empresa. Apesar de ser um processo oneroso, cada vez mais empresas recorrem a esta metodologia como forma de obter respostas às perguntas descritas acima.

2.2.1.1.2. Dimensão do mercado

É fundamental para que o negócio seja viável, que tenha um mercado com alguma expressão, uma vez que, mesmo com uma boa ideia, se não houver dimensão relevante, o negócio está condenado à partida.

De acordo com Pires (2002), a primeira acção que se deve tomar para aferir sobre a dimensão do mercado, é fazer uma segmentação do mesmo.

Segundo Lindon *et al.* (2011) e Ferreira *et al.* (2010), para avaliar o mercado, é importante saber distinguir entre mercado real e potencial, sendo o primeiro o mercado actual, ou seja, os produtos ou serviços vendidos num determinado espaço de tempo, e o segundo o mercado onde, com alguns pressupostos, a empresa poderá vir a vender, maximizando as suas vendas num dado período de referência.

Segundo Costa (1998), a forma de estimar a dimensão do mercado real e potencial deve ser feita de uma forma distinta. A primeira, a do mercado real, deve ser feita tendo em

conta o volume de produtos vendidos e/ou da facturação realizada num determinado período de tempo, normalmente um ano. No caso do mercado potencial, deve ter-se em conta variáveis demográficas e sociais.

Kotler (2000), defende que o primeiro passo do gestor de *marketing* na avaliação das oportunidades de mercado, é estimar qual é a procura total do mercado, tendo como base a dimensão do mercado.

Ainda segundo o mesmo autor, fazer previsões de vendas num mercado potencial ou mesmo real é uma tarefa complicada, uma vez que a procura raramente é estável. Para se obter o maior sucesso possível na estimativa desta procura, deve fazer-se três *forecasts*, o primeiro em termos macro económicos, seguido de outro relativo à indústria relevante para a empresa e por último descer para o nível micro económico, ou seja, o *forecast* da empresa.

Ainda relacionado com a dimensão do mercado, Costa (1998) refere que o estudo da localização do mercado em termos geográficos apoiado em variáveis sócio-demográficas é fundamental para que se tenha uma noção clara dos perfis dos consumidores para, de acordo com a estratégia da empresa, saber quais os alvos a conquistar ou onde estão as maiores oportunidades de negócio.

2.2.1.2. Análise do meio envolvente

Para além da análise do mercado, a envolvente onde a empresa vai operar é fundamental, uma vez que as acções das empresas e os comportamentos das pessoas variam consoante as tendências e evoluções globais verificadas.

“O meio envolvente de uma empresa é o contexto em que ela existe e realiza a sua actividade e que, de algum modo, influencia a forma como se comporta e desenvolve”.
(Nicolau, 2001:2)

Segundo Lindon *et al.* (2011), existem seis componentes a ter em conta no meio envolvente de um mercado:

- Envolvente demográfica – compreende tudo o que se relaciona com dados da população humana não só às características numéricas mas também aos fenómenos que afectam essas características

- Envolvente Sócio-cultural – reflete os costumes, valores e tradições da sociedade
- Envolvente Económica – relacionado com indicadores económicos que determinam as trocas entre agentes económicos sejam elas dinheiro ou bens e serviços
- Envolvente Politico-legal - refere-se ao contexto político da sociedade bem como ao enquadramento legal e seus condicionalismos
- Enquadramento Tecnológico – relacionado com os progressos técnicos na sociedade
- Envolvente Ambiental – aspectos relacionados com o meio ambiente em que as pessoas vivem e as empresas operam

2.2.1.3. Análise da concorrência e potenciais vantagens competitivas

De seguida, e olhando para os concorrentes de uma forma particular, importa perceber quem são, e que vantagens competitivas pode a empresa ter face aos outros *players* de mercado. Para isso torna-se necessário fazer um levantamento exaustivo das empresas que oferecem um produto/serviço similar ou substituto.

Por vantagem competitiva entende-se “ uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior” (Lindon *et al.* 2011:440) .

Segundo os mesmos autores, vantagem competitiva é um *know-how* ou algo que a empresa possui que faz com que tenha uma vantagem sobre os seus concorrentes.

De acordo com Saraiva (2011), para perceber as vantagens competitivas que a empresa pode ter, é preciso conhecer bem a concorrência sabendo responder de forma clara a questões como: quem são os concorrentes, que produtos ou serviços comercializam, quais são as quotas de mercado, quais os canais de distribuição que usam e quais os preços que praticam e em que condições.

Após o levantamento destas questões, importa apontar aquilo que é singular na empresa, ou seja, quais são os factores de diferenciação da concorrência que os consumidores vão valorizar e permitir acrescentar valor à organização.

2.2.2. Análise interna

Segundo Lindon *et al.* (2011), a análise interna diz respeito aos recursos de que a empresa dispõe e as dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução.

Apesar de ser uma nova empresa e ser difícil olhar para algo que não existe, a análise interna é de extrema importância para o futuro da organização, uma vez que as competências da mesma vão determinar se a empresa será melhor ou pior que os seus concorrentes, dando assim origem a vantagens competitivas em termos de eficiência (custos mais baixos), qualidade (valor para o cliente), entre outras, referem Ferreira *et al.* (2010)

Como refere Freire (2001), a qualidade e quantidade de recursos da empresa será determinante para o seu desempenho competitivo.

Na figura 2, encontra-se a esquematização do que se refere em cima, em relação à capacidade competitiva da empresa.

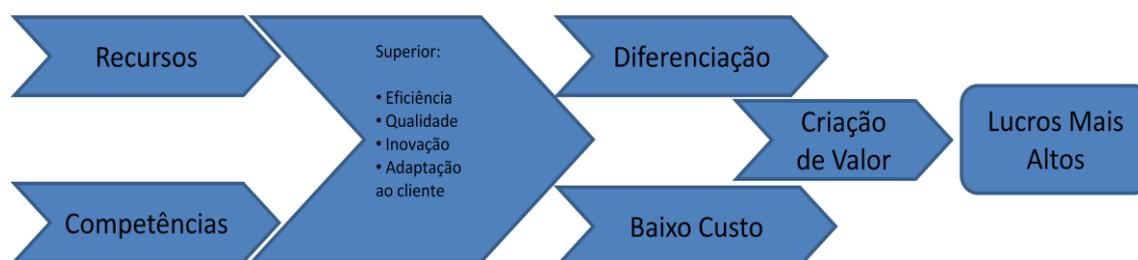


Figura 2: Capacidade competitiva da empresa. (Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* 2010)

Segundo Ferreira *et al.* (2010), é importante que se faça uma análise à concorrência para se perceber quais são as áreas onde as empresas já instaladas estão a ganhar valor através de vantagens competitivas instaladas. Para isso torna-se fundamental perceber a cadeia de valor da empresa, para aferir quais são as actividades que devem ser internalizadas e quais as que devem ser subcontratadas. O autor sublinha ainda a importância das parcerias, sobretudo nas empresas de pequena dimensão.

2.2.3. Missão, Visão e Valores

“Qual a razão de ser da empresa a criar (Missão), o que se pretende que ela venha a ser num horizonte de tempo de médio prazo (Visão) e aquilo em que acredita (Valores)”, (Saraiva 2011:110).

Estes conceitos servem essencialmente para alinhar estratégias e definir a cultura organizacional da empresa entre todos os colaboradores para facilitar o objectivo comum da organização.

Ainda segundo o mesmo autor, é desejável que a visão seja clara, consistente, singular e relevante, sendo que a missão deve englobar mercados, partes interessadas, produtos, vantagens competitivas e valor acrescentado ao cliente.

2.2.4. Definição de objectivos

Segundo o guia prático de apoio à gestão do IAPMEI, definir e fixar objectivos é um passo fundamental, na medida em que é útil saber o que se quer antes de percorrer o caminho traçado. É nesta fase que se começa a definir a estratégia e o caminho a seguir. Os objectivos ajudam a indicar a orientação da actividade da empresa.

Os objectivos devem ser ambiciosos, realistas, concretos e mensuráveis, num determinado período de tempo, ao mesmo tempo que devem ser repartidos por objectivos parciais, fáceis de transmitir e assimilar, para que se possa à posteriori proceder à avaliação e ao controlo de acordo com a estratégia definida.

De acordo com Lindon *et al.* (2011), a definição prévia dos objectivos é essencialmente importante por três razões:

- Permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa,
- Permite que os objectivos sejam partilhados por todos os que participam na empresa,
- Permite que se construa indicadores de performance ao mesmo tempo que clarifica os critérios de avaliação

Segundo o mesmo autor, os principais objectivos a ter em conta numa estratégia de *marketing* são os objectivos de rentabilidade e retorno do investimento, os objectivos de volume e quota de mercado e outros objectivos qualitativos como sejam a imagem da empresa ou a satisfação do cliente.

2.2.5. Opções estratégicas do negócio

Depois de ter os objectivos bem definidos, é preciso ter uma ideia clara relativamente a qual será o papel que a empresa terá no mercado onde vai operar.

2.2.5.1. Segmentação e *targeting* do mercado

Segundo Pires (2002), a segmentação dos mercados consiste em identificar e dividir o mercado em parcelas homogéneas, tendo por base critérios bem definidos que permitam vender os produtos ou serviços nos diferentes mercados. Ainda segundo o mesmo autor, os segmentos identificados só serão úteis se forem claramente identificáveis, tiverem uma dimensão relevante e se poderem ser alvo de acções de *Marketing* por parte dos gestores.

Segundo Lindon *et al.* (2011), a segmentação do mercado surge pela necessidade das empresas conhecerem melhor o público-alvo da organização, uma vez que este público é composto por milhões de indivíduos diferentes entre si, ou seja, são totalmente heterogéneos.

Segundo os mesmos autores, o processo de segmentação tem quatro etapas:

A escolha dos critérios de segmentação, que podem incluir muitos elementos como a idade, o rendimento, a classe social, critérios comportamentais, região onde habitam, critérios de rentabilidade, hábitos de consumo, entre outros, podendo ser também combinados entre si, dependendo do que faça mais sentido na análise. Os critérios devem ainda ser pertinentes, mensuráveis e ter valor operativo para o gestor os poder trabalhar.

Outra etapa é a descrição das características de cada segmento. É igualmente importante para se perceber qual ou quais os segmentos a escolher e qual a melhor forma de os abordar.

A terceira etapa prende-se com a escolha dos segmentos a utilizar, ou seja, qual o *target* que a empresa deseja trabalhar. Depois da empresa conhecer as características dos segmentos, é necessário escolher o número de segmentos que quer trabalhar e consequentemente a estratégia a utilizar para poder interagir de uma forma produtiva com o público-alvo do *target* escolhido, através das ferramentas ao dispor do gestor.

Pode ser uma estratégia concentrada onde a empresa escolhe um segmento ou um número muito reduzido de segmentos, ou uma estratégia diferenciada, onde a empresa esforça-se por abranger um grande número de segmentos identificados, escolhendo para cada um deles uma política de *marketing* adaptada.

A última etapa prende-se com a definição da política de *marketing* a adaptar para cada segmento escolhido, ou seja, a escolha do *marketing-mix* para cada um deles.

2.2.5.2. Posicionamento

“O posicionamento de um produto ou serviço consiste no processo que conduz à sua identificação clara e reconhecida pelo mercado, baseada em critérios objectivos e /ou subjectivos, que o tornam distinto dos produtos ou serviços alternativos concorrentes” (Pires, 2002:113)

Segundo Lindon *et al.* (2011), pode definir-se posicionamento como a escolha estratégica que a empresa faz para conseguir ter uma imagem e uma posição credíveis aos olhos do consumidor, ao mesmo tempo que diferenciada em relação aos concorrentes. Todos os produtos têm um posicionamento no mercado, independentemente de ter sido definido pela empresa ou não, isto é, se a empresa não o definir, o mercado encarregar-se-á de o fazer, pelo que é mais vantajoso defini-lo no início para que de uma forma espontânea o produto não fique mal posicionado no mercado, uma vez que este tem um papel fundamental na escolha de compra por parte do consumidor.

Ainda segundo o mesmo autor, existem duas perspectivas de posicionamento de um produto: a identificação, ou seja, de que tipo de produto se fala, e a diferenciação que explica em que medida os produtos apresentados se distinguem da concorrência.

Ainda no capítulo da escolha de um bom posicionamento, o gestor deve ter em atenção três factores fundamentais. São eles, as expectativas do consumidor, permitindo perceber se realmente o produto vai de encontro a uma real necessidade do mercado, o posicionamento dos produtos concorrentes, permitindo que o produto/serviço tenha em conta os posicionamentos das empresas concorrentes para que assim se consiga um ainda mais eficaz posicionamento, visto que o público faz comparações directas entre a oferta que tem disponível, e por último as vantagens potenciais do produto face à concorrência, ou seja, perceber quais os atributos que diferenciam este produto ou

serviço dos demais existentes no mercado. A este triângulo, os autores chamam, “O triângulo de ouro do posicionamento”.

Ainda ao nível das estratégias do negócio, é necessário que o empreendedor opte por uma estratégia clara para melhorar a sua competitividade.

Segundo Ferreira *et al.* (2010) , citando Porter (1980), existem três estratégias genéricas para conseguir um bom desempenho:

- Estratégia custo/volume – produção de bens e serviços de forma eficaz que permita à empresa ter custos baixos e ser mais competitivo que a concorrência
- Estratégia de diferenciação – a empresa procura distinguir-se da concorrência através da sua oferta, oferta esta que é valorizada pelos clientes
- Estratégia de especialização – concentração de esforços num dado segmento de mercado. Esta estratégia pode incidir sobre uma das duas estratégias acima descritas, uma vez que o factor que difere esta estratégia das outras duas é o alvo, neste caso é um segmento enquanto que nas outras duas, o alvo é o mercado

2.2.6. Estratégias de *marketing-mix*

“*Marketing mix* é o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir os seus objectivos no mercado alvo”, (Kotler 2000:15).

Segundo Pires (2002), o *marketing mix* é a referência basilar de um gestor de *marketing* na sua função diária, e é crucial que esta seja coerente e consistente no seio da organização, de modo a que esta possa atingir os seus objectivos.

Resumindo a literatura existente sobre este tema, é unânime que existem quatro variáveis fundamentais a ter em conta, sendo que alguns autores acrescentam mais três no caso de se tratar de um serviço e não de um produto.

Assim, e considerando que o projecto está relacionado com um serviço e não com um produto, o preço, o produto, a distribuição, a comunicação, as pessoas, o suporte físico e a organização interna são as sete variáveis base do *marketing mix*, também denominado

pelos 7P's que tem origem no Inglês (*Price, Product, Placement, Promotion, People, Physical Evidence and Process*).

As sete dimensões do *marketing-mix* têm de ser coerentes entre elas de modo a que a empresa consiga estar presente no mercado de uma forma credível e consiga atingir os objectivos a que se propôs.

De acordo com Ferreira *et al.* (2010), conhecer o segmento alvo é fundamental para que se compreenda e ajuste as diferentes variáveis do *Marketing mix*:

2.2.6.1. Produto

Esta variável, como o nome indica, prende-se com tudo o que diz respeito ao produto em si, como seja a embalagem, as características intrínsecas, a marca, a qualidade dos componentes ou as características técnicas do produto.

Segundo Lindon *et al.* (2011), uma estratégia de *marketing* baseada na política de produto comporta três variantes:

- A inovação tecnológica, em busca de uma originalidade que lhe confira uma clara vantagem sobre a concorrência
- A superioridade qualitativa, na concepção do produto
- A especialização, quando a empresa se foca num nicho de mercado

De acordo com Ferreira *et al.* (2010), a definição de produto é muitas vezes feita somente com base em características físicas do produto. Tal não deve acontecer porque, aspectos intangíveis como a marca ou o posicionamento são vitais para a imagem que o consumidor tem do produto.

2.2.6.2. Preço

“O preço é uma das variáveis mais complexas mas também uma das mais importantes na actuação do *marketing*”, (Ferreira *et al.* 2010:137). Segundo estes autores, as decisões sobre esta variável devem ter em conta componentes de custo, como o custo de financiamento, descontos, custos de transportes, mas não se devem limitar a esta análise, uma vez que o preço deve ser pensado numa vertente mais estratégica, onde se

inclua o posicionamento do produto, a imagem que este vai ter no mercado ou o atingimento do lucro.

Os autores acrescentam que conhecer os preços da concorrência é muito importante para que se tenha uma ideia dos limites máximos e mínimos dos preços a praticar.

Segundo Lindon *et al.* (2011), uma estratégia de *marketing* baseada no preço deve ter em conta também as outras variáveis do *marketing mix*, uma vez que por exemplo se o preço for baixo, a empresa deve assegurar volume para que não se tenha de cortar investimentos noutras variáveis, podendo isso conduzir a um empobrecimento do produto face à concorrência.

De acordo com Pires (2002), a variável preço funciona como “desculpa” da maior parte dos gestores para o fracasso das vendas de uma empresa, quando na verdade é nas outras variáveis que os problemas se encontram. A tentação de usar o preço para resolver os problemas deve ser evitada, pelo menos antes de rever as outras componentes do *marketing-mix*. Baixar preços para vender mais pode conduzir a um caminho insustentável como foi referido no parágrafo anterior.

2.2.6.3. Distribuição

Segundo Pires (2002), a política de distribuição preocupa-se com a escolha e gestão dos canais de distribuição, sendo estes os meios através dos quais os produtos ou serviços fluem das organizações onde são produzidos até ao ponto onde são adquiridos para utilização ou consumo final.

De acordo com Lindon *et al.* (2011), o *marketing* baseado numa política de distribuição, consiste em ter vantagem sobre a concorrência através de uma presença mais forte da sua equipa de vendas, ou de alguma vantagem nos pontos de venda ou ainda através de um apoio mais directo dos distribuidores, no caso de ser um canal de distribuição indirecto, ou seja, com intermediários no processo.

A empresa tem que decidir qual o tipo de distribuição que quer adoptar. A cadeia pode ser curta, se for directamente do produtor ao consumidor ou longa com a introdução de distribuidores ou grossistas no processo.

De acordo com Ferreira *et al.* (2010), a opção de escolha pela empresa deve considerar sempre uma de duas relações: custo-benefício ou custo-eficácia. De facto num canal mais curto, sem intermediários, a relação entre produtor e consumidor é directa onde o produtor detém o controlo total da cadeia de valor. Por outro lado, a distribuição através de um grossista, confere uma maior racionalização de custos ao produtor ao mesmo tempo que garante um maior nível de distribuição dos produtos. Importa por isso analisar bem que tipo de distribuição interessa mais à organização

Segundo Pires (2002), o comportamento dos consumidores nos segmentos escolhidos determina o tipo de canal de distribuição a escolher pela empresa.

2.2.6.4. Promoção/Comunicação

Esta variável do *marketing mix* é muito importante para a empresa porque tem como função fazer com que o consumidor final peça o produto ou serviço para seu consumo, estratégia *pull*, através da comunicação publicitária ou promocional desenvolvida pela organização.

A política de comunicação compreende assim todos os conteúdos de comunicação com os clientes. Esta deve ser ajustada ao mercado alvo que foi definido pela organização e ao tipo de produto que esta vende, segundo Ferreira *et al.* (2010). Os autores acrescentam ainda, que o empreendedor deve fazer uma análise sobre o custo-benefício dos diversos tipos de comunicação e definir os recursos e os meios a utilizar para atingir o segmento alvo.

Lindon *et al.* (2011), referem que as empresas que optam por este tipo de estratégia, devem ter um importante orçamento de comunicação.

Na opinião de Pires (2002), a comunicação tem como principais objectivos, influenciar o processo da decisão de compra e influenciar o comportamento do cliente. Assim, a função da comunicação é aumentar a notoriedade da marca ou do produto, informar os consumidores para facilitar o processo de decisão, convencer o consumidor de que a compra que vai fazer é a melhor em termos de criação de valor e por último, tem a função de levar à compra do produto ou serviço, gerando valor para a empresa.

2.2.6.5. Pessoas

Segundo Pires (2002), aspectos como a formação e o treino dos colaboradores, o aspecto físico, o comportamento, bem como os incentivos, são variáveis muito importantes que determinam o sucesso das organizações que se movimentam na área dos serviços.

De facto, de acordo com Lindon *et al.* (2011) as diferentes competências do pessoal são um factor determinante para o futuro de uma empresa no mercado dos serviços. Estas determinarão o grau de satisfação dos clientes e influenciarão decisivamente o tipo de publicidade que a empresa terá, no que respeita aos *word-of-mouth* e ao *buzz* no mercado.

Ainda segundo os mesmos autores, também o *marketing* interno assume uma importância crescente nos dias que correm, como uma ferramenta indispensável ao estabelecimento de uma cultura empresarial que guie a organização ao sucesso.

Assim, por todas estas razões, conclui-se que se torna essencial ter um recrutamento eficaz e coerente com o tipo de serviço que se quer prestar no mercado.

2.2.6.6. Suporte físico

Para Lindon *et al.* (2011), o suporte físico manifesta-se a dois níveis: na gestão do ambiente e na gestão funcional.

Ao nível da gestão do ambiente, através de elementos como as sinaléticas dos espaços, a decoração das áreas, o *layout* dos espaços, a temperatura, o som e toda a envolvente do local, incluindo os materiais de comunicação como catálogos, brochuras ou cartões.

Ao nível da gestão funcional, o espaço do serviço deve estar preparado e otimizado para acolher de uma forma eficiente o cliente e permitir que o negócio se faça. A performance funcional das pessoas que lidam com os clientes, pode contribuir também um melhor atendimento por exemplo, através de uma maior rapidez do serviço.

Ainda segundo o mesmo autor, a combinação e coordenação destas duas realidades é crucial para qualquer bom serviço uma vez que contribui decisivamente para um aumento de qualidade.

Segundo Pires (2002), as instalações, os veículos ou qualquer outro elemento tangível também devem ser considerados neste ponto.

2.2.6.7. Organização interna

Da revisão da literatura feita deste ponto, a maioria dos autores refere que dentro dos processos ou organização interna estão essencialmente os procedimentos e mecanismos que permitem à organização fazer a entrega do serviço proposto, de uma forma cuidada e com qualidade.

Para Pires (2002), fazem parte da organização interna, tudo o que estiver relacionado com sistemas de comunicação e sistemas de informação.

2.2.7. Marketing relacional

Uma vez que o projecto a apresentar é o desenvolvimento de um *business plan* para uma empresa de serviços, e verificando-se unanimidade entre os autores relativamente à importância do *marketing* relacional para uma empresa de serviços, torna-se relevante conhecer estas opiniões um pouco mais ao detalhe.

Segundo Antunes e Rita (2008), o termo *marketing* relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura de *marketing* de serviços, por Leonard Berry em 1983, mas foi algum tempo depois que começou a ter relevância em termos práticos e de literatura .

O *marketing* relacional é "toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca". (Lindon *et al.* 2011:636, citando a APAD, Associação Portuguesa das Agências de Publicidade),

Os mesmos autores referem também que o *marketing* relacional tem o seu foco nos clientes já existentes e não na angariação de novos clientes, e para que uma empresa possa apostar no *marketing* relacional e conseguir fidelizar os seus clientes, deverá ter em atenção alguns pontos, nomeadamente: conhecer bem o cliente, saber comunicar e escutar as suas necessidades, ser relevante e reconhecer a sua fidelidade para com o negócio.

Antunes e Rita (2008) fazem uma revisão de literatura sobre o tema do surgimento e evolução deste conceito, onde referem que a globalização dos negócios, o facto dos consumidores estarem mais informados, a importância de reter novos clientes bem como as fragilidades que a abordagem do *marketing* tradicional (4 P's) apresentava na resposta às necessidades do mercado, fez com que diversas teorias emergissem como solução. As principais críticas à abordagem tradicional do *marketing*, são que esta não tinha em conta a relação duradoura com os clientes, ignorava o factor humano, não tinha dimensão estratégica e era fraca no que respeita à visão personalizada. Surge então o conceito de *marketing* relacional que emergiu essencialmente das áreas do *marketing* de serviços e do *marketing* industrial.

Resumindo, o paradigma transaccional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação.

De acordo com Cardoso (2009), o *marketing* relacional, que emerge na era pós-industrial, assume grande importância nos dias de hoje, permitindo ganhar a fidelização dos clientes existentes ao mesmo tempo que facilita a conquista de novos pelo bom serviço que consegue prestar a quem já é cliente, cliente esse que funciona também como veículo de divulgação da empresa e dos seus produtos ou serviços.

Ainda na era industrial, caracterizada pela massificação da produção e do consumo, onde as empresas procuravam chegar ao maior número de consumidores possíveis, fazendo com que os gestores adoptassem uma aproximação aos consumidores de uma forma mais transaccional, optando por massificar as promoções e maximizar vendas, surge a necessidade de intensificar a relação com os consumidores de forma a fidelizá-los, uma vez que a repetição da compra por parte do consumidor começou a ser vista como crítica. De facto a conclusão de que fidelizar os clientes já existentes é mais barato e traz vantagens competitivas às marcas, ainda hoje é dada como uma verdade inquestionável.

O mesmo autor conclui ainda que foi nesta base que se assistiu, na era pós-industrial, ao desenvolvimento do conceito relacional enquanto prática de gestão, alavancado não só pelo aparecimento de produtos e serviços mais complexos, que exigem uma maior

proximidade no processo de venda mas também pelos avanços tecnológicos da informação que permitiram uma melhor retenção e fidelização dos clientes.

Assim, com este desenvolvimento do conceito de *marketing* relacional, o autor refere que se está na presença de uma profunda mudança nos fundamentos do *marketing*, ou seja, “a transformação da competição e conflito em cooperação, e da independência em interdependência, em que os papéis dos produtores, vendedores, compradores e consumidores se estão a misturar e em que os consumidores se tornam co-produtores”. (Cardoso 2009:106).

Na figura 3, observa-se quais as principais diferenças entre as duas abordagens de *marketing*.

Marketing transaccional	«vs»	marketing relacional
Ênfase nas vendas individuais		Ênfase na retenção dos clientes
Ênfase nas características dos produtos		Ênfase no valor do cliente
Visão a curto prazo		Visão a longo prazo
Pouco ênfase no serviço ao cliente		Grande ênfase no serviço ao cliente
Contacto descontínuo com o cliente		Contacto contínuo com o cliente
Baixo nível de compromisso com os clientes		Elevado nível de compromisso com os clientes
Nível moderado de contactos com o cliente		Nível elevado de contactos com os clientes
A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção		A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Figura 3: *Marketing* Transaccional vs *Marketing* Relacional. (Fonte: Adaptado de Antunes e Rita 2008, referido por Christopher, Payne e Ballantine 1994)

Fica claro pela figura acima, que a grande diferença entre os dois modelos é a forma como o cliente é visto.

2.2.7.1. O CRM como plataforma tecnológica do *marketing* relacional

O CRM, *Customer Relationship Management*, é “um sistema integrado de informação empresarial focado no cliente, obtida através do armazenamento e inter-relação das suas actividades e interacções com a empresa, metodologias, software e capacidades de internet que ajudam as empresas a gerir as relações com os clientes de uma forma organizada”. (Cardoso, 2009:106).

Segundo o autor, este conceito, que tem o cliente como prioridade central, nasce da necessidade de se diferenciar os clientes por estes serem substancialmente diferentes uns dos outros, no que toca às necessidades, comportamentos e expectativas individuais.

Lindon *et al.* (2011), vão mais longe e acrescentam que o CRM para além de ser uma tecnologia de apoio à relação com os clientes, é uma estratégia de negócio e acima de

tudo, traduz uma atitude perante empregados e clientes de forma a acrescentar valor à empresa e ao cliente.

O objectivo do *CRM* está sempre ligado à criação de valor, quer para a organização que consegue adequar os seus produtos ou serviços de uma forma eficiente, permitindo que o cliente se sinta confortável com as suas escolhas, quer para o cliente que tem o que deseja e vê as suas necessidades satisfeitas, olhando para a empresa de uma forma consistente.

Segundo Cardoso (2009) e Lindon *et al.* (2011), o *CRM* permite à empresa:

- Fidelizar os clientes: no sentido em que estabelece relações individualizadas com os clientes permitindo assim aumentar o grau de fidelização com a empresa,
- Conhecimento do cliente nas diferentes perspectivas: todas as variáveis do cliente que possam ajudar ao relacionamento como aniversário, clube, profissão, entre outras,
- Construção de uma imagem eficiente: aos “olhos” do consumidor a empresa fica com uma imagem consistente pois consegue ir de encontro às necessidades do cliente,
- Rentabilizar clientes: através de uma segmentação de clientes, permitindo assim fazer uma gestão de conta mais eficaz, adequando as promoções e as campanhas de *marketing* por tipo de cliente, quando possível,
- Histórico de contactos: permite à empresa aceder rapidamente aos contactos passados do cliente com a empresa, evitando em futuros contactos dar uma imagem de desconhecimento em relação ao cliente.

De acordo com Byun e Gray (2001) citado por Cardoso (2009), o *CRM* incorpora três vértices: o cliente, a relação e a gestão:

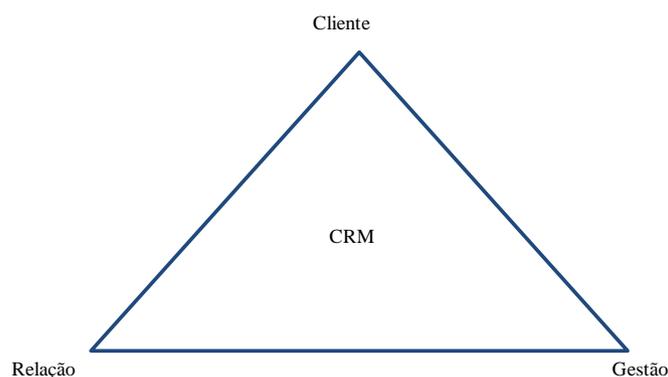


Figura 4: Componentes do CRM. Adaptado de Cardoso (2009) referido por Byun e Gray (2001)

A relação entre o cliente e a empresa requer uma comunicação em ambos os sentidos e de uma forma contínua. É neste campo que o CRM actua, permitindo que esta gestão seja eficiente para ambos os lados, uma vez que a gestão da informação é vital para a retirada de mais-valias através do conhecimento adquirido.

2.3. Forma jurídica da empresa

Existem diversas formas jurídicas que classificam as empresas em relação à sua responsabilidade civil e comercial e aos seus direitos e obrigações contratuais.

A forma jurídica escolhida tem consequências fiscais para o empresário e para a empresa no que respeita às responsabilidades pelas dívidas contraídas, tipo de fiscalidade e facilidade de recurso a capitais alheios, pelo que é importante adequar o tipo de empresa à forma jurídica que se escolhe.

Na figura 5, estão descritas as características mais importantes de cada forma jurídica

	Forma Jurídica	Tipo de Sócios	Capital	Responsabilidade
Negócios desenvolvidos por uma Pessoa	Empresário em nome Individual (ENI)	Um só indivíduo que afecta os bens próprios à exploração da sua actividade económica	Não existe um valor mínimo obrigatório	O ENI responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade
	Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)	Constituição de um património autónomo através do qual a pessoa singular explora a sua actividade	Capital Mínimo: 5.000 Euros	O EIRL responde pelas dívidas resultantes da sua actividade apenas com os bens a ele afectos
	Sociedade Unipessoal por Quotas	Uma única pessoa, singular ou colectiva, é titular do seu capital social.	Capital Mínimo: 5.000 Euros	Limitada ao montante do Capital Social
Negócios desenvolvidos por um conjunto de pessoas	Sociedade por Quotas	Número mínimo de dois sócios	Capital Inicial Mínimo: 5000 Euros	Limitada ao montante do Capital Social
	Sociedade Anónima	Número mínimo de cinco accionistas	Capital Inicial Mínimo: 50.000 Euros	A responsabilidade de cada accionista é limitada ao valor das acções que subscreva
	Sociedade em nome colectivo	Número mínimo de dois sócios	Não existe um valor mínimo obrigatório	Os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade

Figura 5: Formas Jurídicas. (Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* 2010 citando a revista *dirigir* 2004)

Segundo Ferreira *et al.* (2010), a selecção da forma jurídica mais apropriada tem implicações sobre o processo de constituição mas tem fundamentalmente , implicações sobre as responsabilidades dos proprietários em caso e insolvência.

2.4. Financiamento

Após a decisão de avançar com o negócio proposto, a empresa tem que identificar a forma como vai financiar a sua actividade e os montantes de que precisa para o arranque e para cumprir os objectivos a que se propôs.

Na revisão da literatura feita sobre este tema, as formas de financiamento das actividades empresariais focadas são essencialmente as mesmas o que não é surpreendente, uma vez que se trata de meios comuns a toda a actividade. Assim, os meios disponíveis são:

- Capitais próprios – quando o empreendedor tem dinheiro para financiar a empresa.
- Capitais alheios (bancos) – quando se recorre a capitais que não são do empreendedor e por isso sujeitos a juros cobrados pelos bancos
- Outras formas de financiamento – como sejam crédito de fornecedores, capitais de risco, subsídios governamentais.

De acordo com Ferreira *et al.* (2010), todos os empreendedores usam algum investimento próprio, até porque são uma garantia perante os investidores externos em como o empreendedor está decidido a ter sucesso com a sua nova operação.

Ainda segundo o mesmo autor, antes de decidir usar as suas poupanças, o empreendedor deve pensar como fica a sua situação depois de ter usado o dinheiro para iniciar a actividade, uma vez que se a fonte de rendimento de onde vieram estes montantes se esgota, o empreendedor fica à mercê do sucesso da empresa, o que pode constituir um risco acrescido e um factor de ponderação em relação ao arranque. “Ser precavido numa fase inicial pode determinar o sucesso do negócio”.

Independentemente do tipo de financiamento a que se recorra, segundo Saraiva (2011), é fundamental ter uma noção muito real dos montantes que a empresa precisa. Para isso, é preciso ter em conta os principais custos a suportar nesta fase:

- Despesas relacionadas com o início da actividade e despesas adicionais do desenvolvimento do conceito de negócio
- Encargos com recursos humanos
- Espaço, instalações e equipamento
- Fundo de maneiio relacionado com a exploração da empresa

O autor chama a atenção para este último ponto, uma vez que segundo ele, muitas empresas têm problemas iniciais por não fazer uma correcta gestão de tesouraria. É de prever que no início da actividade, os proveitos decorrentes da venda dos produtos ou serviços venham depois de alguns custos que a empresa teve que suportar, como o pagamento da matéria-prima ou dos produtos que vendeu, as acções de comunicação e promoção ou o pagamento a outro tipo de fornecedores que a empresa recorreu.

O autor acrescenta ainda que “enquanto regra heurística, na falta de outra estimativa, sugerimos que esta vertente corresponda a seis meses de custos operacionais, depois de retirado a estes os encargos com recursos humanos, uma vez que estes já foram tidos em consideração, de forma separada”

Ferreira *et al.* (2010) e Costa (2010) partilha da opinião do autor acima referindo que o cálculo do capital necessário para o início da actividade deve ter três aspectos em conta: O imobilizado corpóreo, o incorpóreo, que totaliza o investimento em activo fixo e o capital circulante, ou fundo de maneiio, da empresa que esta precisará para a sua actividade de exploração.

Para além do tipo de financiamento a recorrer, no que respeita à origem do mesmo, Costa (2010) refere também que o empreendedor deve analisar, de acordo com as necessidades e objectivos da empresa, quais as formas de financiamento pretendidos no que diz respeito aos prazos.

De acordo com o autor, os financiamentos de médio/longo prazo destinam-se aos investimentos relacionados essencialmente com a compra de imobilizado, enquanto os financiamentos de curto prazo, servem para a compra de bens e manutenção de um activo circulante saudável.

Para Saraiva (2011) não existe nos dias que correm, contrariamente ao que se pensa, falta de meios para apoiar o financiamento de boas novas ideias em Portugal ou no

mundo em geral, existe sim uma falta de argumento e maturidade empreendedora ao apresentar os projectos e as necessidades de financiamento aos investidores externos.

Resumindo a literatura existente sobre o equilíbrio e a forma do financiamento de uma nova actividade, constata-se que a grande maioria dos autores destaca a importância de fazer uma correcta avaliação do montante necessário e escolher as melhores alternativas de financiamento, ou seja, escolher a opção que vai maximizar os resultados da empresa sem colocar em causa a estratégia definida e sem colocar em causa um correcto arranque do projecto no que diz respeito às estratégias de *marketing* que foram definidas pelo empreendedor.

3. Diagnóstico da envolvente contextual

Como já foi referido, o sucesso de um negócio depende de uma boa compreensão dos elementos externos que rodeiam o contexto da empresa, os quais representam oportunidades e ameaças ao desenvolvimento do negócio. Assim, torna-se fundamental analisar os aspectos económicos, demográficos, tecnológicos, soció-culturais e político-fiscais que podem ter uma influência directa na empresa, no mercado onde esta vai operar.

3.1. Contexto económico

Para efeitos de caracterização do clima económico que se vive actualmente, importa analisar alguns indicadores que refletem a realidade dos factos actuais e a evolução ao longo dos últimos anos.

De facto, vive-se presentemente uma situação que não é muito favorável em termos económicos. Segundo dados recentes do Banco de Portugal¹ (BdP), o Produto Interno Bruto Português (PIB) contraiu no último ano, registando um decréscimo de 1,9% no 3º trimestre de 2011, agravando assim este indicador. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), Portugal acabou o ano de 2011 com um produto interno bruto (PIB) negativo de 1,6% quando comparado com o ano anterior. Para o ano de 2012, o Banco de Portugal prevê que a economia recue cerca de 3,1%, sendo que esta previsão é mais optimista que as previsões da comissão europeia que apontam para uma contracção de 3,3% do PIB, segundo os últimos dados revelados por esta entidade, sendo que a retoma acontecerá somente em 2013 com o avanço de 0,3% do PIB, segundo o BdP.

Também a evolução do consumo privado e público são negativas sendo que o primeiro tem uma performance pior, contraindo 3,6% em 2011, enquanto o segundo contrai apenas 3,3% em igual período. As projecções apontam para uma degradação destes indicadores nos próximos anos, com especial incidência no consumo privado que recuará 6% em 2012 e 1,8% em 2013. Na tabela 1, estão as projecções do BdP² para a economia portuguesa para os próximos anos, mais concretamente no que se refere ao PIB e ao consumo público e privado.

¹ www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Paginas/BoletimEstatistico.aspx

² http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf

Tabela 1: Projeções de indicadores económicos do Banco de Portugal

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2011-2013 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM						
	Pesos 2010	BE Inverno 2011			BE Outono 2011	
		2011 ^(p)	2012 ^(p)	2013 ^(e)	2011 ^(p)	2012 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-1.6	-3.1	0.3	-1.9	-2.2
Consumo Privado	66.0	-3.6	-6.0	-1.8	-3.8	-3.6
Consumo Público	21.6	-3.2	-2.9	-1.4	-3.3	-4.1
Formação Bruta de Capital Fixo	19.8	-11.2	-12.8	-1.8	-11.4	-10.8
Procura Interna	107.2	-5.2	-6.5	-1.5	-5.2	-4.8
Exportações	31.0	7.3	4.1	5.8	6.7	4.8
Importações	38.2	-4.3	-6.3	0.7	-4.1	-2.8
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)						
Exportações Líquidas		4.1	3.9	1.9	3.8	2.7
Procura Interna		-5.6	-6.7	-1.5	-5.6	-5.0
da qual: Variação de Existências		-0.3	0.1	0.2	-0.2	0.2
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		-6.8	-1.6	0.8	-6.9	-3.1
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		-3.7	0.3	2.4	-4.2	-1.0
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		3.6	3.2	1.0	3.5	2.4

Fonte: Banco de Portugal.

Nota: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas, e baseia-se em informação disponível até meados de dezembro de 2011.

Estes indicadores, especialmente o do sector privado, têm várias explicações, das quais se salienta o sentimento económico que se vive e consequentemente o clima de confiança existente entre os consumidores, que é o pior dos últimos cinco anos como fica expresso na figura 6.

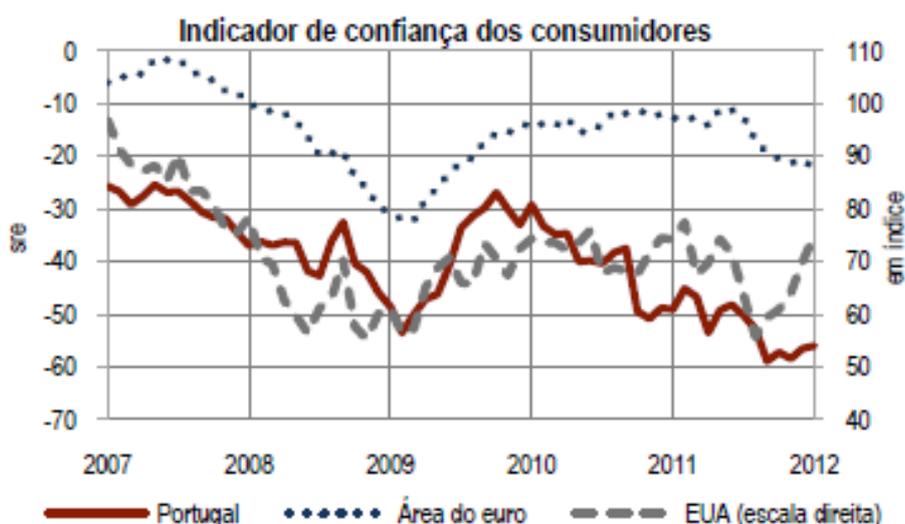


Figura 6: Indicador de confiança dos consumidores

Para além dos indicadores já referidos, existem outros, também muito importantes e que têm uma implicação directa na economia, como sejam a taxa de inflação, a taxa de desemprego ou a concessão de crédito à economia.

Como fica claro pela figura 7, em relação à taxa de inflação, tem-se vindo a assistir nos últimos dois anos a uma subida consistente deste indicador, sendo que, segundo dados do BdP³, 2011 registou uma variação positiva de 3,6% e as previsões para 2012 apontam para 3,2% também positivos.

Este indicador, que mede a variação de preços na economia, regista uma tendência crescente e similar entre Portugal, a Zona Euro e os EUA, uma vez que um dos factores externos que mais condiciona este índice para todas as economias é o preço do petróleo, ou do barril de Brent, que tem tido uma tendência crescente ao longo dos últimos anos e que, segundo o BdP, em 2012 superará a barreira dos 100 euros. Uma vez que a energia influencia determinantemente toda a economia, é de esperar que se o custo desta matéria-prima continuar a aumentar, a inflação siga a mesma tendência.

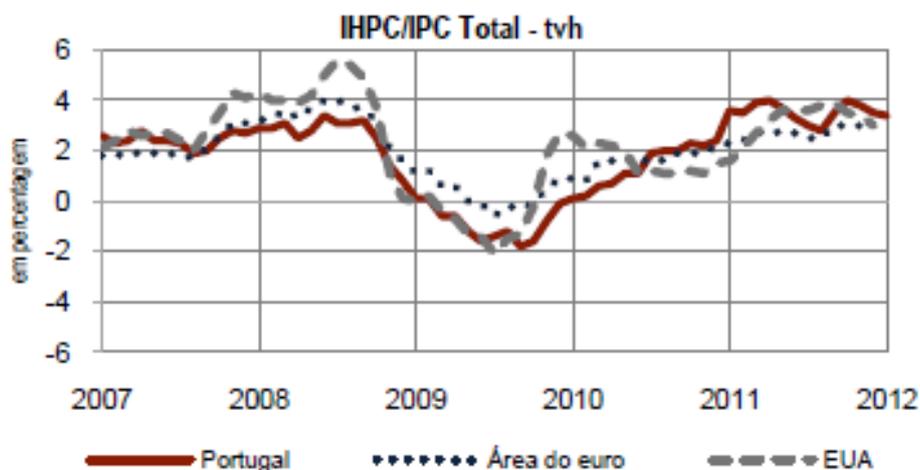


Figura 7: Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

³ www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Paginas/BoletimEstatistico.aspx

No que respeita à taxa de desemprego, também aqui a realidade e as previsões para Portugal não são favoráveis, como se percebe na figura 8. Pelo contrário, a actual taxa de desemprego em Portugal é a mais elevada desde que há registos, atingindo em 2011 e segundo o Bdp⁴, 12,7% da população activa, e ultrapassa bastante a média Europeia e os EUA. Segundo os últimos dados divulgados pelo Eurostat, a taxa de desemprego em Janeiro de 2012 foi de 14,5%, ou seja, cerca de 800.000 desempregados. O governo Português estima que a média de desemprego em 2012 seja do mesmo valor, ou seja, 14,5% da população activa. Este valor fixa-se em 33% quando se tem em conta só o desemprego jovem (18-34 anos).

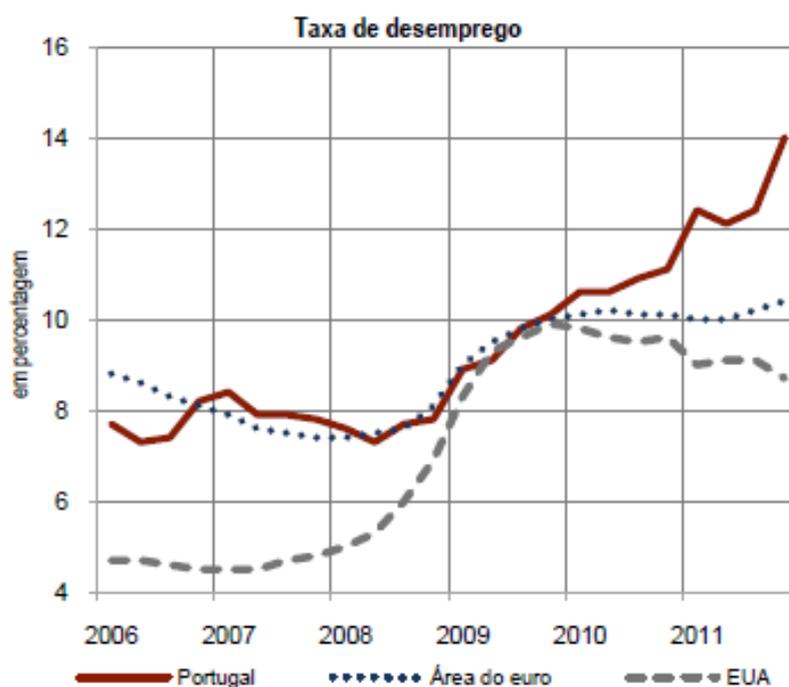


Figura 8: Taxa de desemprego

Por último mas não menos relevante para a dinamização da economia nacional, surgem os indicadores da concessão de crédito quer a particulares quer a empresas, neste último caso referente às empresas não financeiras, devido à relevância que tem para o projecto.

Como se pode verificar pelas figuras 9 e 10, o crédito concedido tem registado um decréscimo vertiginoso, fruto das dificuldades que também a banca tem tido no que se refere ao seu próprio financiamento, quer por via do aumento das taxas de juros dos

⁴ www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Paginas/BoletimEstatistico.aspx

mercados, quer por via do corte do financiamento por parte do Banco Central Europeu (BCE).

É em relação às pequenas e médias empresas (PME's), que o cenário é pior. De acordo com o BdP⁵, os empréstimos acentuam a tendência negativa que já registam desde o início de 2008, estando actualmente nos valores mais baixos do último ano. Enquanto que se observa uma recuperação na quantidade de crédito concedido às sociedades não financeiras na zona Euro desde o início de 2010, Portugal segue uma tendência contrária.

Sabendo que o tecido empresarial português é representado na sua maioria por PME's, este indicador diz bem das dificuldades que as empresas têm em subsistir no mercado.

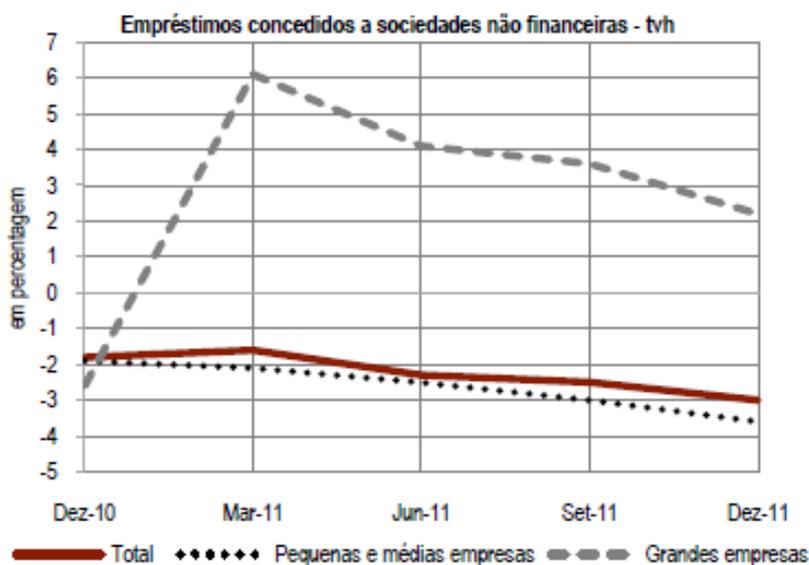


Figura 9: Empréstimos concedidos a sociedades não financeiras

Também o crédito concedido a particulares está em valores mais baixos desde há 5 anos, tendo atingido variações negativas no final 2011, e também, comparativamente, a zona Euro apresenta uma recuperação deste indicador desde 2010 se bem que não é tão evidente como o crédito concedido a empresas não financeiras.

⁵ www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Paginas/BoletimEstatistico.aspx

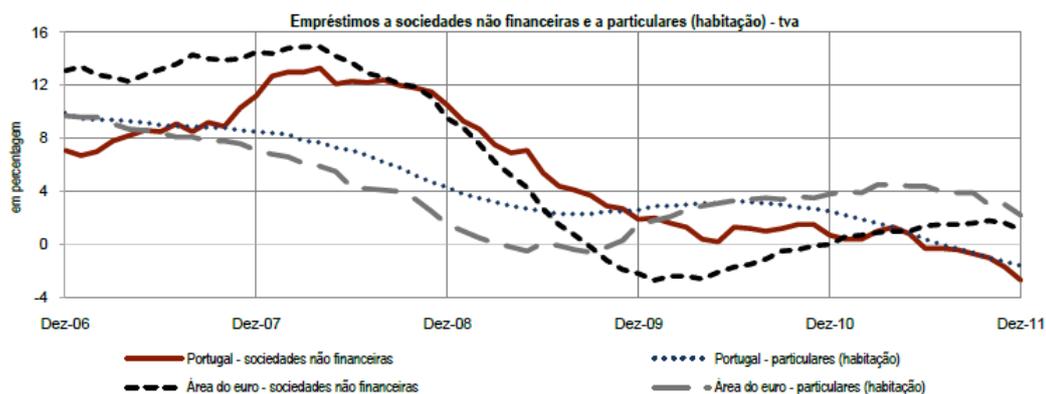


Figura 10: Empréstimos concedidos a sociedades não financeiras e particulares

Como resumo, podemos dizer que a maioria dos indicadores estão relacionados entre si, apontando para um cenário nada favorável à iniciativa privada, e de grande risco ao empreendedorismo.

3.2. Contexto demográfico

3.2.1. População e território

Nos últimos 30 anos, temos assistido a uma evolução positiva do número de habitantes em Portugal. Segundo o estudo Censur 2011⁶, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em Março de 2011, a população residente era de 10.561.614 habitantes, o que representa um crescimento de 2% face a 2001, mas que ainda assim revela que o crescimento foi inferior ao registado entre 2001 e 1991, onde o crescimento foi de 5%. Na figura 11, podemos observar a evolução da população Portuguesa nos últimos 30 anos.

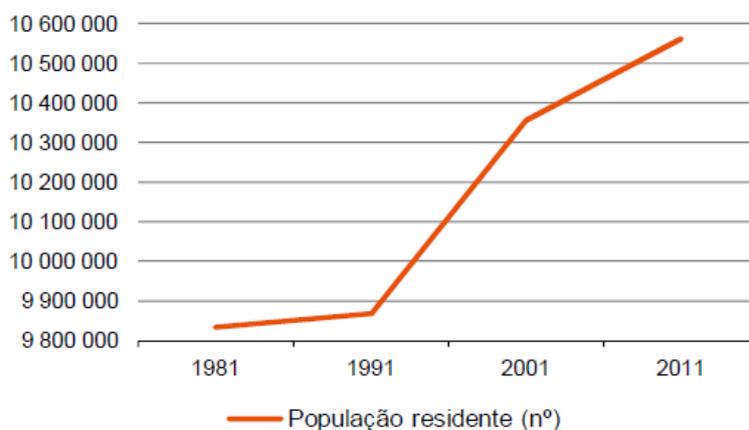


Figura 11: Evolução da População Residente em Portugal (1981 – 2011)

⁶ http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao

A tabela 2 representa a realidade da distribuição da população por áreas geográficas, segundo o mesmo estudo do INE⁷. Observa-se que a tendência de êxodo rural continua, sendo que as pessoas continuam a procurar as grandes cidades e o litoral, em detrimento do interior, não espantando por isso o decréscimo de população residente no Alentejo (-2,5%) e no Centro do país (-0,9%). De referir ainda que o Algarve e a região autónoma da Madeira foram aquelas que registaram um maior aumento percentual na última década com um acréscimo de 14,1% e 9,3% respectivamente, sendo que o Norte do país registou um crescimento praticamente nulo em 10 anos.

Tabela 2: População Residente por Área Geográfica

ZONA GEOGRÁFICA	População residente				Variação 1981-1991	Variação 1991-2001	Variação 2001-2011
	1981	1991	2001	2011	Nº		
Portugal	9 833 014	9 867 147	10 356 117	10 561 614	34 133	488 970	205 497
Continente	9 336 760	9 375 926	9 869 343	10 047 083	39 166	493 417	177 740
Norte	3 410 099	3 472 715	3 687 293	3 689 609	62 616	214 578	2 316
Centro	2 301 514	2 258 768	2 348 397	2 327 580	- 42 746	89 629	- 20 817
Lisboa	2 482 276	2 520 708	2 661 850	2 821 699	38 432	141 142	159 849
Alentejo	819 337	782 331	776 585	757 190	- 37 006	- 5 746	- 19 395
Algarve	323 534	341 404	395 218	451 005	17 870	53 814	55 787
Região Autónoma dos Açores	243 410	237 795	241 763	246 746	- 5 615	3 968	4 983
Região Autónoma da Madeira	252 844	253 426	245 011	267 785	582	- 8 415	22 774

A figura 12 representa o duplo fenómeno do envelhecimento da população, ou seja, segundo dados do INE, por um lado nascem menos pessoas e por outro existem mais idosos, o que faz com que em 2011, a população mais jovem (0-14 anos) tenha ficado pelos 15%, depois de ter caído 5% face a 2001, enquanto a população no último escalão etário (+65 anos) representou no mesmo período 19%, depois de ter aumentado 19,4% face a 2001. Neste preocupante cenário, importa ainda referir que o escalão etário onde se verifica a maior redução na última década é também um escalão de população jovem (15-24 anos), onde se registou uma quebra de 22,5%.

⁷ http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao

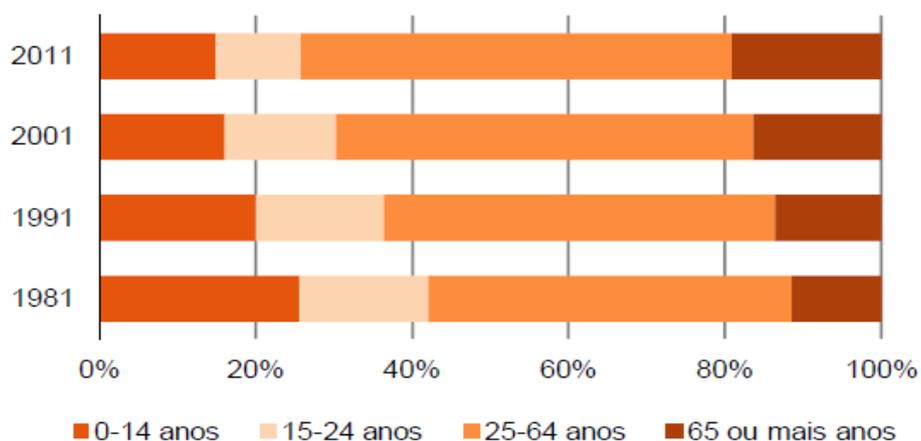


Figura 12: Evolução da estrutura etária da população residente em Portugal

3.2.2. Estado civil

No que diz respeito ao estado civil, segundo os Censos de 2011⁸, 47% da população residente era casada sendo que a população solteira surge com 40%, sendo o segundo estado civil mais representativo. Os divorciados e os viúvos têm menos peso, representando 6% e 7% respectivamente.

Um estudo realizado também pelo INE em Janeiro de 2012 constatou que no ano 2010, realizaram-se no território nacional 39.727 casamentos entre pessoas de sexo diferente, menos 32% e 39,6% que em 2001 e 1995 respectivamente, já em relação ao ano de 2009, esta queda é de 1,6% correspondente a cerca de 600 matrimónios.

Analisando um pouco mais em detalhe as características dos casamentos realizados durante o ano de 2010, conclui-se pela tabela 3 que ao longo dos últimos anos houve uma significativa alteração dos escalões etários na decisão de casar, isto é, a decisão é cada vez mais adiada pelos cônjuges que optam por casar mais tarde.

Em 1995, 72% dos casamentos aconteceram no escalão entre os 20 e os 30 anos, sendo que em 2010, somente 42% dos casais decidiram casar com esta idade. De facto foi no escalão entre os 20 e os 24 anos que se registou a maior queda. Em 1995 houve 23.070 casamentos enquanto que em 2010 apenas se registaram 4147, o que representa uma queda de 82%. As quedas percentuais são ainda maiores em idades mais novas. Por outro lado e com uma tendência inversa temos os escalões entre os 30 e os 40 anos, onde se verifica um acréscimo de casamentos de cerca de 32% entre 1995 e 2010,

⁸ http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao

apesar da queda do número total de casamentos. Todos os escalões seguintes apresentam também crescimentos percentuais elevados embora com bases menores.

Tabela 3: Casamentos por grupo etário

Grupo etário do cônjuge	Período de referência dos dados			Var 2010-2001 (%)	Var 2010-1995 (%)
	2010	2001	1995		
	Total				
	N.º	N.º	N.º		
Total	39727	58390	65776	-32,0%	-39,6%
Menos de 17 anos	1	24	43	-95,8%	-97,7%
17 - 19 anos	226	1256	2260	-82,0%	-90,0%
20 - 24 anos	4147	15079	23070	-72,5%	-82,0%
25 - 29 anos	12895	23394	23711	-44,9%	-45,6%
30 - 34 anos	10390	9488	8401	9,5%	23,7%
35 - 39 anos	4628	3495	2989	32,4%	54,8%
40 - 44 anos	2291	1797	1597	27,5%	43,5%
45 - 49 anos	1557	1140	1048	36,6%	48,6%
50 - 54 anos	1102	806	704	36,7%	56,5%
55 - 59 anos	867	609	564	42,4%	53,7%
60 - 64 anos	657	437	477	50,3%	37,7%
65 - 69 anos	412	399	391	3,3%	5,4%
70 - 74 anos	260	235	278	10,6%	-6,5%
75 ou mais anos	294	231	243	27,3%	21,0%

Segundo o mesmo estudo do INE, a época do Verão é aquela onde aconteceram a maioria dos casamentos em 2010, ou seja, 54% dos casamentos aconteceram entre Junho e Setembro. Se juntarmos Maio e Outubro, isto é, se tivermos em conta os seis meses que mais pesam no número total de casamentos, a percentagem sobe para 72%, o que faz com que as empresas que têm negócios relacionados com casamentos possam ter alguma sazonalidade. A distribuição está representada em baixo na figura 13.

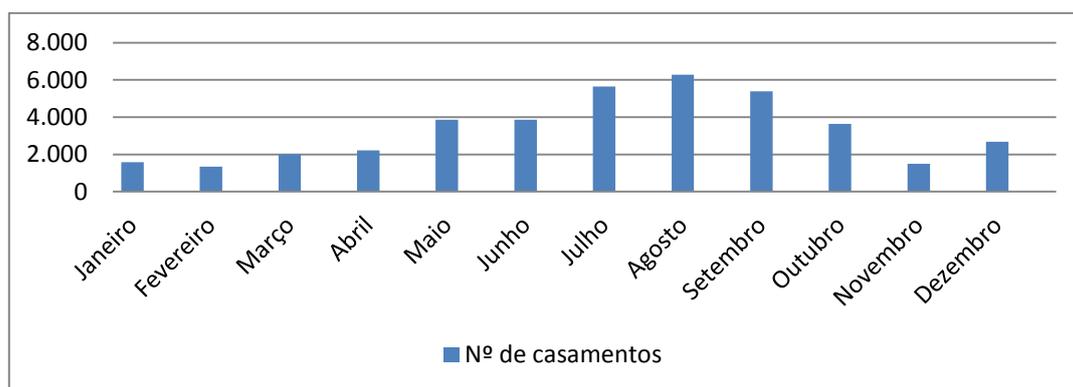


Figura 13: Distribuição de casamentos por meses em 2010

Outro factor a ter em conta, é o local onde os casamentos aconteceram. Na tabela 4 está representada a distribuição dos casamentos (número total) por região, onde se constata que é o Norte que detém o maior número de casamentos com cerca de 37,5% do total. Ainda assim, e se a análise tiver em conta segmentos mais pequenos do que regiões definidas como Norte, Centro e Sul, é a zona de Lisboa (Grande Lisboa + Setúbal) que detém a maior concentração de casamentos com cerca de 25% do total.

Para efeitos de mercado potencial que irá ser abordado neste projecto, constata-se que se à zona de Lisboa, se juntar a Zona Oeste, Pinhal Litoral e Lezíria do Tejo, o peso destas zonas é de 33% do total de casamentos realizados em 2010 (anexo 1).

Tabela 4: Casamentos por região

Local de registo	Casamentos celebrados por Local de registo e Mês de registo; Anual
	2010
Norte	14993
Grande Porto	5029
Douro	806
Centro	8658
Pinhal Litoral	911
Oeste	1392
Lisboa	10037
Grande Lisboa	7175
Península de Setúbal	2862
Alentejo	2411
Lezíria do Tejo	831
Algarve	1649
Região Autónoma dos Açores	1214
Região Autónoma da Madeira	1031

3.3. Contexto tecnológico

Ao longo dos últimos anos e segundo dados do INE, tem-se continuado a assistir a um aumento da taxa de penetração, quer dos computadores quer do acesso à internet, nos lares Portugueses. Em 2007, 39,6% dos lares tinham acesso à internet, sendo que o número aumentou para 53,7% em 2010. De acordo com um estudo da ANACOM, estima-se que o número de utilizadores frequentes da internet tenha atingido os cinco milhões no final de 2011.

É nas camadas mais jovens que se encontram os maiores crescimentos em termos absolutos na utilização da internet. Segundo um estudo do INE em 2010, 91% dos jovens entre os 10 e os 15 anos afirmam ter utilizado todos os dias ou 3 vezes por

semana a internet, quando em 2008 a percentagem era de 55%. Esta percentagem supera a utilização do telemóvel neste escalão etário.

À medida que os escalões etários sobem, o número de utilizadores desce mas os crescimentos em termos % são ainda maiores. Segundo um estudo da ANACOM em 2009, os utilizadores entre os 45 e os 60 anos cresceram 60%

Também aqui, a maior penetração de computadores e de internet acontece nos grandes centros sendo que Lisboa é a região que mais se destaca com uma penetração superior a 60% em ambos os indicadores, como se observa na figura 14.

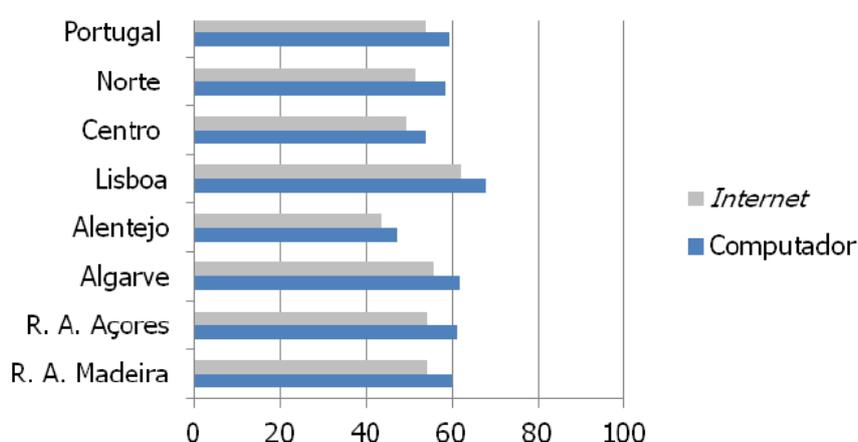


Figura 14: Penetração de computadores e internet nos lares Portugueses (%)

Outra realidade fundamental na comunicação das empresas e entre pessoas, e com crescimentos exponenciais nos últimos anos é as redes sociais. Segundo um estudo da marktest, em Portugal acedem às redes sociais cerca de três milhões de pessoas, o que representa cerca de 35,6% da população Portuguesa residente no continente com mais de 15 anos. Ainda segundo o mesmo estudo, este número duplicou entre 2008 e 2011 de 17,1% para 35,6%.

Segundo um estudo do Lisbon Internet and Networks Institute (LINI) em 2010, 56,4% dos utilizadores da internet, utilizam também as redes sociais, sendo que o HI5 ainda tinha a liderança das utilizações com 42,6% sendo que o facebook com um crescimento enorme tinha no mesmo período 39,7% dos utilizadores (em 2008 tinha 7%), posicionando-se no segundo lugar. O Twitter com 8% vem logo a seguir.

Segundo Javier Olivan, director do Facebook fora dos EUA, numa visita que fez a Portugal em Setembro 2011, a rede social é líder em Portugal e conta já com três

milhões de utilizadores sendo que metade visita o site todos os dias e fica em média 70 minutos por dia.

Por fim, outra aplicação que pode também ser considerada como rede social é o foursquare. Esta aplicação, desenvolvida em Nova Iorque em 2009, permite através do telemóvel a partilha de localizações, promoções e outro tipo de informações através de um sistema de geo-localização. Em Portugal esta aplicação tem ainda uma penetração muito baixa mas noutros países da Europa, é utilizada pelas marcas como veículo de comunicação e promoção das mesmas.

Em resumo, as tecnologias de informação têm um papel cada vez mais importante na sociedade, quer para os consumidores quer para as empresas, e essencialmente na comunicação entre ambos.

Assim, é importante que a empresa tenha em conta este contexto de modo a aproveitar da melhor forma as potencialidades que estas ferramentas proporcionam, nomeadamente na comunicação com os consumidores, ou seja, clientes e potenciais clientes.

3.4. Contexto sócio-cultural

A sociedade Portuguesa é na sua grande maioria Católica e segundo os dados dos census 2001 publicados pelo INE, 90% das pessoas identificam-se com católicos sendo que segundo a Igreja Católica, também em 2001, apenas 19% dos católicos são praticantes.

No que respeita aos casamentos católicos, segundo um estudo do INE, dos cerca de 40.000 casamentos realizados em 2009, 17.451 foram celebrados pela Igreja sendo os restantes pelo civil e 80 casamentos tiveram outro tipo de ritual religioso.

A alteração da estrutura familiar como era conhecida no passado, contribui também definitivamente para uma mudança de paradigma na nossa sociedade. De facto a intervenção crescente da mulher no mercado de trabalho altera de uma forma decisiva a visão do casamento, nomeadamente da idade em que os casais decidem contrair matrimónio. A idade média era em 2009 de 33,4 para homens e 30,8 para mulheres sendo que em 2008 era inferior em cerca de 1 ano em ambos os sexos. Também os homens, juntamente com as mulheres, têm hoje uma visão diferente sobre o futuro, uns

preferindo potenciar a carreira profissional até mais tarde, outros por necessidade de orçamento familiar têm que adiar as suas decisões pessoais. Sendo por uma razão ou por outra, o que se verifica através dos estudos que foram apresentados no contexto demográfico, é que o casamento é cada vez mais efectuado por pessoas num escalão etário superior, mudando o que era a tradição.

3.5. Contexto político-fiscal

A situação de emergência económica que Portugal vive desde 2011, leva a que o contexto político seja diferente do que foi nos últimos anos. Com a entrada do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Central Europeu (BCE) depois do pedido de ajuda de Portugal no último ano, as políticas tomadas pelo governo estão sempre condicionadas ao memorando de entendimento assinado entre as partes.

Ainda assim pode dizer-se que Portugal vive um clima de alguma estabilidade política uma vez que a alternância de partidos ao longo dos últimos anos não tem trazido diferenças de rumo significativas ao país. O facto de Portugal pertencer à União Europeia (UE) e à zona Euro (EUR) trás também alguma estabilidade quer no plano político, quer no plano monetário onde continuamos a ser um país totalmente aberto ao exterior e muito dependente do saldo da nossa balança comercial para fomentar o crescimento do país.

A nível fiscal, devido ao clima económico tenso que se vive actualmente, houve recentemente algumas alterações ao nível de alguns impostos sobre o consumo. O imposto de valor acrescentado (IVA) foi o imposto directo que maior impacto teve no consumo imediato ao passar primeiro de 21% para 23% e mais recentemente pela eliminação quase total das taxas intermédias do IVA e a consequente passagem para a taxa máxima, com muito produtos a passarem de 13% para 23% e alguns de 6% para 23%, nomeadamente ao nível da restauração, quer sejam produtos ou serviços. Um exemplo claro e pertinente desta alteração no âmbito deste projecto, foi a passagem de 13% para 23% nos serviços de catering e/ou quintas para casamentos.

Ainda devido ao memorando de entendimento assinado em 2011, a velocidade das privatizações tem aumentado, registando assim uma maior exposição à iniciativa privada em detrimento de um estado mais interventivo na economia. O último caso foia EDP, mas empresas como a REN ou a TAP se seguirão.

4. Criação da empresa *Blue Dreams*

Após uma análise sobre a envolvente transaccional, ou seja, sobre o ambiente externo que caracteriza o mercado onde as empresas operam, segue-se a análise de todos os pontos pertinentes no desenho do *business plan* da empresa.

4.1. Clientes

Na tabela 5, estão representadas as principais linhas de caracterização do cliente-alvo da *Blue Dreams*.

Tabela 5 – Caracterização do cliente

Quem ?	Casais que decidam contrair matrimónio, quer seja pelo civil ou através de uma cerimónia religiosa
O Quê ?	Acompanhamento e consultadoria das várias fases de preparação do casamento
Quando ?	Durante todo o ano
Onde ?	Nos distritos de Lisboa, Setúbal, Santarém e Leiria
Porquê ?	Preencher um vazio existente num mercado onde a especialização deste tipo de serviço é escassa
Como ?	Através de um serviço de excelência no acompanhamento dos clientes e nas parcerias desenvolvidas ao longo da cadeia de valor

Todos os casais que decidam contrair matrimónio, independentemente do tipo de cerimónia, poderão contar com o serviço da *Blue Dreams* e com o acompanhamento nas diversas fases do casamento, que serão forçosamente diferentes consoante o tipo escolhido. A empresa estará presente em quatro distritos do país, e os noivos poderão contactar os serviços da empresa a qualquer altura do ano, bem como marcar a data desejada, independentemente da estação do ano escolhida.

A empresa pretende assim, aproveitar um mercado bastante inexplorado pela concorrência, oferecendo um serviço de qualidade aos seus clientes, através do acompanhamento dos colaboradores aos clientes, e das parcerias desenvolvidas com os fornecedores ao longo de toda a cadeia de valor que proporcionarão uma melhor qualidade no serviço prestado.

4.2. Concorrência

Ao nível da concorrência, esta é essencialmente marcada por empresas organizadoras de eventos que não são especializadas num só segmento de negócio. Organizam todo o tipo

de eventos quer sejam pessoais, profissionais ou de qualquer outro tipo, constituindo assim um tipo de concorrência indirecta.

Estas empresas, e são muitas, que também organizam festas de casamentos, têm características diferentes entre si. Algumas organizam todos os tipos de eventos, para diferentes públicos, outras fazem a organização da festa do dia do casamento, mas sem incluir os preparativos até esse dia, ou seja, sem qualquer tipo de acompanhamento ou consultoria. Resumindo, pode dizer-se que existe um pouco de tudo neste mercado.

Apenas algumas empresas podem considerar-se concorrentes perfeitas, uma vez que têm na organização de casamentos, o seu *core business*. As mais relevantes do ponto de vista concorrencial são: a “Pezinhos debaixo da mesa” e a “*Something Borrowed*”. Apesar destas empresas organizarem casamentos em todo o país, somente a *Something Borrowed* está sediada em Lisboa (Cascais). Adicionalmente, existem também alguns *wedding planners* mas são poucos e sem qualquer tipo de comunicação ao público, os mais conhecidos realizam poucos casamentos por ano e são vistos como altamente exclusivos, dirigidos a uma classe social de elite.

Com a finalidade de entender melhor o mercado concorrente, nomeadamente ao nível da concorrência mais directa, foi realizada uma entrevista a um quadro superior da empresa *Something Borrowed*, de onde se conclui que esta empresa é aquela que realmente se assemelha mais à *Blue Dreams* (anexo 2)

A *Blue Dreams* propõe-se a alargar o serviço prestado aos noivos através de um acompanhamento e especialização únicos, baseado na qualidade das parcerias desenvolvidas, preços atractivos e acima de tudo da personalização no acompanhamento aos noivos.

Em baixo, na tabela 6, estão descritas as principais características do mercado concorrente:

Tabela 6 – Caracterização a concorrência

Principais Características	Something Borrowed	Pézinhos debaixo da mesa	Outros
Cliente Alvo	Noivos/outros	Noivos	Todos que queiram organizar algo
Serviços	Casamentos e celebração de datas importantes/emocionais	Casamentos	Eventos em geral
Localização	Cascais	Porto	Vários
Contacto	Telefone ou mail	Telefone ou mail	Vários
Mercado Potencial	Todo o país	Todo o país	Vários
Política de Preços	Orçamento no site ou por contacto directo	Orçamento por mail	Vários
Promoção	Sites relacionados	Sites relacionados e exposições	Vários
Site próprio	Sim	Não	Depende
Pontos Fortes	Imagem	Especialização em casamentos	NA
Pontos Fracos	Pouca experiência no mercado	Comunicação débil	Falta de especialização

4.3. Fornecedores

Assumem no negócio um papel fundamental, sendo mesmo um dos três factores críticos de sucesso para a *Blue Dreams*, apesar de terem um baixo poder negocial no mercado.

As parcerias estratégicas desenvolvidas com os fornecedores definirão o sucesso da empresa, uma vez que será através destas que a empresa ficará competitiva no mercado ao nível do preço, mais atractiva do ponto de vista da rentabilidade para os sócios e com uma qualidade superior oferecida aos clientes da empresa.

Serão desenvolvidas parcerias com todos os fornecedores da cadeia de valor, desde o local da festa de casamento até ao mais pequeno fornecedor. Todos eles acrescentarão valor ao negócio, ao mesmo tempo que a *Blue Dreams* fará o mesmo com cada um deles, uma vez que se compromete a dar-lhes negócio adicional (anexo3).

4.4. Mercado

Para se ter uma real noção do mercado onde a empresa vai operar, torna-se fundamental analisar duas perspectivas, o mercado total neste sector de actividade e o mercado potencial, tendo em conta que o objectivo inicial da empresa não passa por explorar todo o mercado mas sim focar-se somente em quatro distritos do país.

4.4.1. Mercado total

Como se observou na análise do contexto demográfico, houve em 2010 um total de 39.727 casamentos no território nacional. Pelo mesmo estudo do INE, também referenciado no mesmo capítulo, a taxa de crescimento de 2009 para 2010 foi de -1,6%, o que, assumindo os dados conhecidos e presumindo que estes se mantêm estáveis nos próximos anos, em 2011 existiram 39.091 e que este número atingirá os 35.485 em 2017, ou seja, cada ano que passe, existirão em média menos 600 casamentos por ano.

4.4.2. Mercado potencial

A *Blue Dreams* apostará, pelo menos até 2017, num mercado potencial que corresponde sensivelmente a um terço do mercado total, uma vez que centrará a sua actividade nos distritos de Lisboa, Setúbal, Santarém e Leiria, onde o número de casamentos foi de 13.171 em 2010. Assumindo o princípio anterior, temos que em 2017 realizar-se-ão nestes distritos 11.771 casamentos

A região da grande Lisboa é aquela que tem mais peso com 54,5% do total de casamentos realizados em 2010, seguindo-se a região de Setúbal com 21,7%, sendo que a região do Oeste e Leiria vêm logo a seguir com 10,6% e 6,9% respectivamente. Por último a zona da Lezíria do Tejo/Santarém com apenas 6,3% dos casamentos realizados dentro do mercado potencial

Estes distritos foram escolhidos para fazerem parte do mercado a explorar por 3 razões:

- *Optimização* - As áreas escolhidas não são muito distantes entre si, o que permite não só uma poupança de custos mas essencialmente uma capacidade de resposta muito mais eficaz. As parcerias com os fornecedores serão muito mais fáceis de gerir dentro das fronteiras definidas.
- *Dimensão* – Em quatro distritos, verifica-se 33% do negócio total
- *Know-how* – Para uma empresa que entra agora num mercado que não domina, torna-se fundamental a segmentação do mercado total para acumular experiência para mais tarde expandir a sua actividade

4.4.3. A Sazonalidade do mercado

A realização de casamentos evidencia alguma sazonalidade. Segundo o INE, em 2010, 54% dos casamentos aconteceram entre Junho e Setembro. Se juntarmos Maio e Outubro, ou seja, se tivermos em conta o semestre do “bom tempo”, este número atinge os 72%, conferindo uma forte sazonalidade à realização dos casamentos.

Contudo esta é uma falsa questão, ou pelo menos é uma questão menor para a empresa, uma vez que a sazonalidade acontece somente na realização do dia de casamento e não na preparação de todas as fases do casamento. Essa começa muito tempo antes, em alguns casos mais de um ano antes.

4.5. Análise *swot*

Para analisar de uma forma correcta as dimensões, interna e externa, que terão um impacto relevante no desenrolar do negócio da empresa, torna-se fundamental elaborar a análise *swot* que é uma ferramenta que analisa as forças e fraquezas da empresa (dimensão interna), bem como as oportunidades e ameaças do meio externo (dimensão externa)

Como pontos fortes encontram-se os seguintes aspectos:

- Especialização num só negócio
- Acompanhamento personalizado aos noivos em todas as fases
- Investimento inicial baixo
- Dependência nula do financiamento externo
- Mercado potencial com alguma dimensão
- Custos de estrutura reduzidos

Por outro lado, os Pontos Fracos são:

- Empresa nova no mercado
- Conhecimento reduzido do mercado
- Fraco poder de investimento
- Sazonalidade nos projectos parciais

Do lado da envolvente externa encontram-se as seguintes oportunidades:

- Segmento de mercado praticamente inexplorado
- Preço atractivo face à oferta disponível no mercado
- Parcerias estratégicas com os fornecedores
- Fraco poder negocial por parte dos fornecedores

Por último e como ameaças encontram-se as seguintes:

- Conjuntura económica desfavorável
- Tendência decrescente no número de casamentos
- O fraco poder de investimento pode condicionar a eficácia da comunicação
- Alto poder dos clientes

Na figura 15, pode observar-se a análise SWOT de uma forma sistematizada :

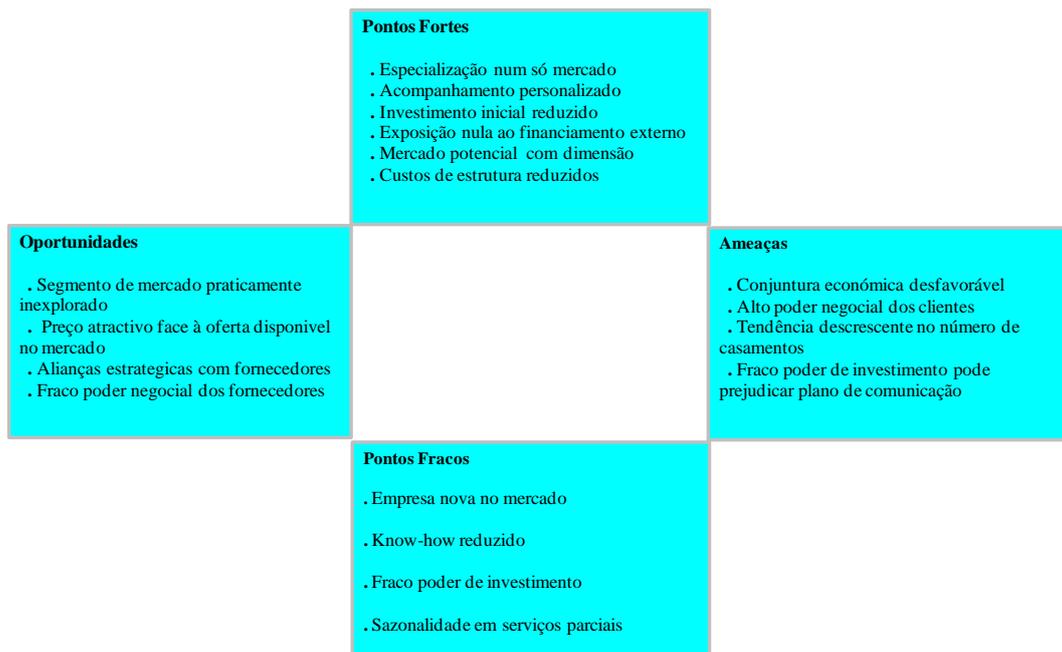


Figura 15: Análise SWOT

Fazendo um resumo dos pontos acima descritos na análise swot, destaca-se como pontos fortes importantes da empresa, o facto de não ser necessário recorrer a qualquer empréstimo bancário, dando à empresa a possibilidade de não ter custos financeiros, o que num contexto económico desfavorável, confere uma vantagem importante à *Blue Dreams*. O facto da empresa se posicionar no mercado com um serviço especializado é

também um elemento essencial, uma vez que será percebida pelos clientes como *expert* naquilo que faz.

Nos pontos fracos, o facto da empresa ser nova no mercado, poderá conferir alguma falta de sensibilidade para atrair os clientes, uma vez que, quer ao nível da optimização da comunicação, quer ao nível da boa gestão dos canais de distribuição, a empresa, numa fase inicial, pode perder alguma vantagem comparativa face aos concorrentes com mais anos de experiência neste meio.

As alianças estratégicas com os fornecedores serão claramente a oportunidade que a empresa explorará com mais cuidado, uma vez que como foi referido atrás, estas alianças possibilitarão um ganho competitivo importante, não só ao nível da rentabilidade do negócio, como também de uma melhoria contínua do serviço oferecido aos clientes da *Blue Dreams*.

Por último, e sabendo que a maioria das ameaças são de origem contextual, ou seja, o poder de influência da empresa é nulo ou quase nulo, a falta de capacidade de investimento da empresa, que poderá afectar variáveis muito importantes no desenvolvimento do negócio como a comunicação, será a principal preocupação da *Blue Dreams*, nomeadamente no que respeita a uma gestão eficaz dos recursos disponíveis.

4.6. Atractividade da indústria

Para determinar a atractividade da indústria, utilizou-se o modelo das cinco forças de Porter, que analisa as variáveis determinantes num mercado dinâmico, com o objectivo de aferir sobre a competitividade das empresas num determinado sector de actividade. Na figura 16 está representado este modelo:

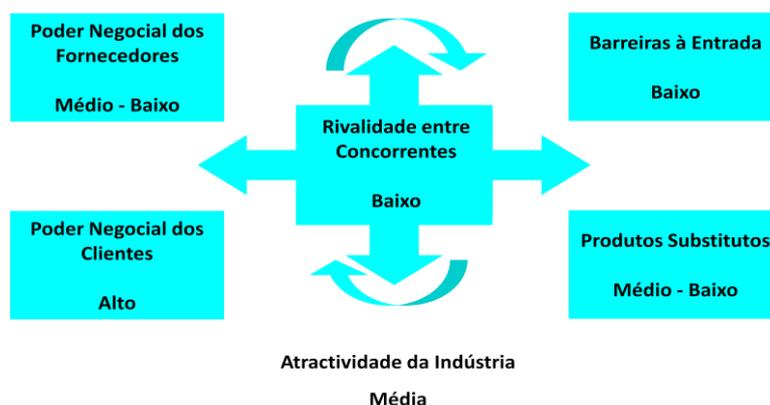


Figura 16: Atractividade da Indústria

O poder negocial dos fornecedores (anexo3), é relativamente reduzido, não devido à fraca importância que estes têm no negócio, mas sim pela oferta em excesso existente no mercado. Ainda assim, considera-se médio/baixo, uma vez que alguns fornecedores podem não ser facilmente substituídos, nomeadamente os locais das festas (quintas/restaurantes) que podem ser uma exigência dos clientes.

O poder negocial dos clientes é alto, uma vez que não sendo este um mercado com muitos clientes potenciais, a pressão que estes colocam no negócio é alta. Para além deste factor, todo o serviço de acompanhamento, tem por base as definições dos critérios escolhidos pelos noivos. Apesar da empresa ter a capacidade de influenciar algumas decisões, muitas decisões já vêm tomadas pelos noivos quanto ao conceito de casamento que querem ter.

As barreiras à entrada são baixas uma vez que o investimento é reduzido e as barreiras à saída são baixas ou nulas. Outro factor que contribui decisivamente para esta avaliação é o facto da probabilidade de imitação do conceito ser elevada.

Apesar de existirem no mercado muitas empresas de organização de eventos que podem oferecer um conjunto de serviços aos noivos que lhes permitam organizar a festa do dia do casamento, o serviço que a *Blue Dreams* se propõe a oferecer não passa somente pela celebração da festa do dia, mas sim por algo mais complexo e exigente que passa por um serviço de acompanhamento e ajuda à tomada de decisão em todas as fases da preparação do casamento. Por se tratar de um serviço diferente através de um conceito que apesar de já existir não está minimamente explorado, considera-se que a pressão dos produtos substitutos é médio/baixo.

Pela razão apresentada acima, nomeadamente a inexistência relevante de concorrentes perfeitos, a rivalidade entre os diferentes *players* no mercado é ainda baixa.

Em resumo, e depois da análise feita, considera-se mediana a atractividade deste sector.

4.7. Objectivo do projecto

Após uma exaustiva análise sobre as variáveis que condicionam o desempenho das empresas no mercado, como sejam as diferentes envolventes (interna e externa), importa agora olhar para o objectivo deste projecto e perceber não só o âmbito deste, mas também qual a estratégia a aplicar para conduzir a empresa ao sucesso.

Este projecto tem como finalidade, a apresentação de um conceito de empresa que se encontra praticamente inexplorado, a *Blue Dreams*, que propõe oferecer um serviço de alta qualidade na consultoria de casamentos, proporcionando aos clientes (noivos) um serviço parcial ou completo no que diz respeito às diferentes fases da cadeia de valor. Assim, a *Blue Dreams* oferecerá aos seus clientes a comodidade e segurança que estes precisam na preparação de todas as fases do casamento, desde a decisão de casar até ao regresso da lua-de-mel, permitindo ao mesmo tempo que os noivos não se preocupem com o tempo despendido na organização. Os noivos serão a peça central e a *Blue Dreams* oferecerá um serviço altamente personalizado e qualificado com base em excelentes parcerias com fornecedores e no carinho transmitido pelas pessoas da empresa.

Para tal, e depois de uma análise mais contextual e transaccional feita nos capítulos anteriores, definir-se-á a estratégia implícita, bem como uma análise financeira da empresa, para desta forma se perceber o grau de sucesso do projecto e as necessidades inerentes do mesmo.

4.8. Formulação estratégica

4.8.1. Visão

Ser e ser reconhecida como um parceiro de referência no mercado da consultoria na área da elaboração e acompanhamento de casamentos, prestando aos clientes um serviço de excelência em todas as fases.

4.8.2. Missão

Neste ponto podemos encontrar diferentes missões consoante o destinatário da mesma. Assim, e *Blue Dreams* tem como missão proporcionar aos clientes um clima de confiança e conforto na elaboração de todo o processo decorrente do casamento. Para os accionistas, a empresa tem como foco a rentabilidade do seu negócio e a criação sustentada de valor e por fim para os colaboradores, a missão passa por proporcionar o crescimento como profissionais mantendo-os motivados e dedicados ao negócio que representam, através da participação activa no negócio, formações adequadas e sistemas de remuneração e incentivos coerentes com as suas performances

4.8.3. Valores

A *Blue Dreams* assentará nos seguintes valores base:

- Paixão – Replicando todo o entusiasmo dos noivos no serviço prestado
- Confiança – Assegurando que cada detalhe é visto com a importância merecida
- Conforto – Proporcionando aos clientes uma enorme poupança de tempo na organização do casamento
- Transparência – Através da explicação de todo o processo e em todas as fases
- Excelência – Através do profissionalismo e envolvimento de todos os colaboradores.

4.8.4. Vantagens competitivas

Uma vez que a *Blue Dreams* oferecerá um serviço num mercado altamente inexplorado, onde somente existem duas empresas relevantes a operar, sendo que uma delas está fora do mercado potencial da empresa estudada neste projecto, considera-se que a única vantagem comparativa face à *Something Borrowed* será o preço praticado, uma vez que através das parcerias implementadas e dos orçamentos comparativos, a *Blue Dreams* tem todas as condições para ser competitiva no mercado.

Considerando todas as empresas que operam no mercado de organizações de eventos, onde as festas de casamento figuram entre os seus *portfólios*, as grandes vantagens competitivas são:

- Serviço especializado numa só área
- Acompanhamento personalizado e ímpar a cada cliente
- Inexistência de padrões de preços definidos. Orçamento feito para cada caso.
- Poupança de tempo para os noivos nas diferentes fases da cadeia de valor

4.8.5. Estratégia genérica do negócio

Agrupando as vantagens competitivas acima descritas e tendo como base o modelo das estratégias genéricas de Porter, pode dizer-se que a *Blue Dreams* assenta a sua actividade numa base de especialização uma vez que o alvo estratégico é um segmento de mercado. Contudo, dentro da especialização, apoia-se numa estratégia de

diferenciação uma vez que o serviço é algo relevante para o consumidor, já que satisfaz a necessidade específica de cada cliente, sendo que esta pode não ser igual em todos os casos. Para além desta razão, há algo de intangível no serviço oferecido ao cliente, algo relacionado com o carinho, confiança e cumplicidade.

Na figura 17, pode ver-se a esquematização e o posicionamento da empresa no que se refere à estratégia de negócio a seguir.

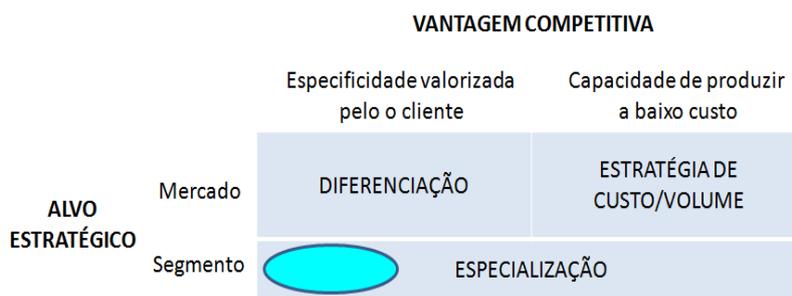


Figura 17 – Análise das estratégias genéricas de Porter

4.8.6. Objectivos

Num contexto de grandes dificuldades económicas, onde as pessoas têm cada vez mais dificuldades em gerir o tempo que sobra depois das suas vidas profissionais e adiam muitas vezes as decisões pessoais por estes motivos, a *Blue Dreams* propõem-se a ir de encontro às necessidades dos clientes, onde o conforto e a qualidade de vida destes sejam preservados através de um serviço de excelência na organização de uma data tão relevante como a do casamento.

Ao nível de *marketing*, o objectivo da empresa é acima de tudo conseguir ter uma estratégia de comunicação eficaz, que dê a conhecer o nome da *Blue Dreams* aos potenciais clientes, através de uma gestão eficaz quer dos recursos disponíveis quer dos veículos de comunicação relevantes.

Ao nível dos objectivos de vendas, a *Blue Dreams* será conservadora no primeiro ano de actividade, 2013, por reconhecer que a prioridade é a aposta na comunicação da empresa. Assim, no primeiro ano, o objectivo será angariar sete clientes. A partir do segundo ano, a empresa espera ter rácios de crescimento muito elevados, sendo que o objectivo é que a *Blue Dreams* tenha atingido os 20 e 27 clientes e no final de 2015 e 2017 respectivamente.

Ao nível dos Recursos Humanos, tratando-se de um serviço de excelência num mercado altamente emocional e exigente da perspectiva dos noivos, o objectivo é que o recrutamento seja também o mais exigente possível para que os colaboradores se tornem efectivas mais-valias para a empresa.

Quanto ao número de colaboradores, a expectativa é que possa aumentar com o tempo consoante as necessidades do negócio, pela adjudicação de mais projectos. Assim, a empresa começará com 3 colaboradores, contando com o director geral que será o sócio maioritário da empresa, e terá como objectivo contar com 5 colaboradores em 2015, ou seja, mais dois colaboradores comparando com o arranque, vagas estas que serão preenchidas com a entrada de um assistente para o escritório e com um gestor de clientes júnior para apoio ao departamento respectivo.

4.8.7. Factores críticos de sucesso

Como factores que determinarão decisivamente o sucesso da empresa, identificam-se três que serão fundamentais:

- Estratégia de Comunicação

Independentemente de uma ideia ser boa ou não, se a mensagem não passa para o público-alvo com eficácia, de pouco serve. No caso de uma empresa que fornecerá um serviço num mercado praticamente inexplorado, o sucesso de uma estratégia de comunicação é ainda mais chave.

É por isso que se torna fundamental ter uma boa estratégia de comunicação, coerente com os objectivos e com o target que a empresa se propõe atingir. Assim, apostas no *on-line* através não só de um *site* de qualidade mas também de *banners* em empresas relacionadas, parcerias com empresas do sector, divulgação nos media especializados ou a presença em locais relacionados com casamentos como feiras temáticas, são apostas fundamentais para a *Blue Dreams*.

- Parcerias com Fornecedores

As parcerias com fornecedores serão fundamentais uma vez que permitirão criar valor para a empresa, ao mesmo tempo que proporcionam um alto nível de qualidade de serviço oferecido ao cliente e de uma forma contínua.

Estas parcerias terão como base um compromisso de ambas as partes em que o volume de negócio adicional que a *Blue Dreams* proporcionará aos seus parceiros, terá como contrapartida preços de custos menores, o que aumentará não só a margem de negócio para a empresa mas também proporcionará uma maior flexibilidade no preço apresentado aos clientes.

- Excelência no serviço

Este último ponto é também muito importante, uma vez que um cliente satisfeito num mercado tão emocional como este, é um passo muito grande para que a publicidade feita seja muito positiva e com um impacto relevante no negócio da empresa, ainda mais se tivermos em conta que muitos dos convidados e amigos dos noivos são potenciais clientes e claramente o *target* que a empresa quer atingir por estarem num escalão etário relevante para o negócio.

4.8.8. Recursos humanos

No início da actividade, em Janeiro de 2013, a *Blue Dreams* contará apenas com três colaboradores uma vez que, tal como foi explicado atrás, o primeiro ano de actividade terá como principal objectivo dar a conhecer a empresa e os seus serviços.

A figura 18 reflete o organigrama apresentado de seguida, reflete a estrutura inicial:



Figura 18 – Organigrama inicial da empresa *Blue Dreams*

Assim, o primeiro colaborador ficará com a gestão dos fornecedores, onde será responsável por todas as negociações em toda a cadeia de valor. Outro colaborador será responsável pela gestão dos clientes bem como pela activação da comunicação nos meios relevantes, tais como o *online*, feiras ou eventos temáticos. Por último, o terceiro colaborador, o director geral, terá a cargo toda a gestão e *top* da empresa.

O objectivo da empresa é aumentar o número de colaboradores na área da gestão dos clientes, com o aumento da procura do serviço prestado.

A empresa terá uma estrutura simples, com supervisão directa onde a componente chave da organização será não só o topo estratégico mas também os colaboradores que terão um papel fundamental e activo nas decisões da empresa. No fundo, pretende-se aproveitar o facto da empresa ter uma estrutura pequena para criar uma vantagem ao nível da comunicação e agilidade de processos.

Ao nível das práticas de gestão de Recursos Humanos temos que:

4.8.8.1. Recrutamento e selecção

Sobre o perfil dos recursos a recrutar, pretende-se que estes sejam coerentes com a excelência do serviço que a empresa se propõe prestar.

Assim, para a área da gestão dos clientes pretende-se que os colaboradores sejam dinâmicos, inovadores, com experiência em organizações de eventos, com muito boa aparência, divertidos, responsáveis e que acima de tudo compreendam que o serviço que prestam é altamente emocional e sujeito a uma grande exigência por parte dos clientes.

Para a área de fornecedores, pretende-se alguém com espírito empreendedor, excelente aparência, com facilidade de comunicar e negociar em qualquer contexto e com experiência na área de vendas

Por último mas não menos importante, a pessoa que será recrutada para o escritório, terá que ter um sentido de responsabilidade muito forte, boa aparência e experiência em secretariado.

Todo o processo de recrutamento será realizado directamente pela empresa, liderado pelo director geral.

4.8.8.2. Formação

Para os colaboradores responsáveis por clientes ou fornecedores, a formação na área do *marketing* relacional, *marketing* de serviços e negociação será algo essencial, e onde a empresa apostará através da contratação do serviço de empresas especializadas nas

diferentes áreas. Ao longo do tempo, será feito o levantamento das necessidades de formação dos colaboradores ao nível de outras áreas que precisem de ser reforçadas.

Toda e qualquer formação será posteriormente alvo de uma avaliação para perceber a eficácia das mesmas bem como a relevância na repetição das formações para colaboradores que se venham a juntar à empresa.

4.8.8.3. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é algo de fundamental para a empresa e para o colaborador, uma vez que esta avaliação permite não só identificar os pontos fortes e fracos de cada um como também motivar os colaboradores a terem uma performance positiva crescente.

4.8.8.4. Remunerações e incentivos

Este ponto tem uma relevância enorme uma vez que toca em diferentes aspectos relacionados com os colaboradores e consequentemente com a empresa. Os sistemas de remunerações e incentivos tem subjacente conceitos como a competitividade, a motivação e consequentemente o desempenho dos colaboradores que posteriormente tem reflexos na produtividade das pessoas e consequentemente no sucesso da organização.

Sabendo isto, a *Blue Dreams* terá um sistema de remunerações que inclui remuneração fixa, remuneração variável e benefícios a todos os colaboradores, podendo o peso de cada remuneração ou incentivo ser diferente consoante a função e, no caso dos benefícios, poderem ser diferentes entre si também num critério de tipo de função.

Resumindo temos que:

- Gestão de Clientes: 50% fixo + 50% variável + Seguro de Saúde + Viatura da empresa para uso total sem plafond de gasolina e portagens para uso pessoal
- Gestão de Fornecedores: 60% fixo + 40% variável + Seguro de Saúde + Viatura da empresa para uso total sem plafond de gasolina e portagens para uso pessoal
- Director Geral: Nos primeiros anos de actividade terá um cargo não remunerado, estando em perspectiva que a partir de 2014, o cargo passará a contar com uma remuneração que será crescente em função dos resultados da empresa.

Os prémios variáveis serão em função de objectivos pré-acordados entre as partes e em coerência com a estratégia da empresa nas diferentes fases.

4.8.8.5. Gestão de carreiras

Apesar de numa fase inicial a empresa ser um micro empresa, o objectivo é que a empresa cresça e venha a precisar de mais colaboradores para fazer face ao volume de negócios crescente. Neste âmbito, o planeamento futuro da carreira dos colaboradores faz todo o sentido em departamentos como a gestão de clientes e fornecedores, onde com o crescente número de colaboradores, quer através de mais clientes no mercado potencial quer através do alargamento das regiões onde a empresa inicialmente operará, outras oportunidades de progressão surgirão.

De qualquer forma, e usando o modelo de Kanter na caracterização do tipo de carreira, a *Blue Dreams* privilegiará colaboradores que tenham um tipo de carreira empreendedora, uma vez que sendo uma empresa nova, necessita de desenvolver o seu negócio e por isso precisa de pessoas que aceitem o risco, que queiram criar valor e tenham controlo sobre o seu próprio trabalho.

4.8.8.6. Comunicação

Como já foi referido anteriormente, o objectivo da empresa passa por ter um fluxo de comunicação altamente eficiente, até porque se trata de uma estrutura pequena. Assim, privilegiar-se-á uma comunicação mais oral e informal entre os colaboradores da empresa, apoiada num clima de transparência e cumplicidade entre as partes.

4.9. Implementação e controlo estratégico

O sucesso de qualquer implementação estratégica, tem por base uma avaliação e controle ao longo de todo o processo. De facto, a avaliação e o controle acompanham as actividades que a empresa desenvolve e aos resultados que atinge, possibilitando a esta, detectar desvios ao plano de forma prematura para que se tomem as respectivas medidas correctivas em tempo útil.

A *Blue Dreams* não sendo excepção, tem também ferramentas de acompanhamento e controlo estratégico nas áreas que considera críticas para o seu negócio. Nas figuras 19, 20, 21 e 22 estão representados as quatro áreas onde faz sentido o controlo estratégico.

4.9.1. Volume de vendas

O objectivo é controlar o número de clientes bem como as vendas implícitas, fazendo um controlo trimestral aos resultados para averiguar se existe a necessidade de algum plano de acção para o atingimento dos objectivos propostos. Estes valores serão vistos pela direcção e discutidos com a gestão de clientes e fornecedores, visto que estes dois grupos são fundamentais para o crescimento da empresa. O valor será tanto melhor quanto maior for o rácio entre o real e o previsto para cada um dos anos.

Título da Medida	Volume de Vendas
Propósito	Controlar a evolução das vendas face aos objectivos
Relacionado com	Crescimento sustentado da empresa e atingimento do BEP
Target	Alcançar o BEP no 2º ano de actividade e 28 clientes em 2017
Formula	$V.V_n = (\text{Volume de Vendas Reais}_n / \text{V.V. Estimado}) * 100$
Frequência	Trimestral
Quem mede?	Direcção da <i>Blue Dreams</i>
Origem dos dados	Interno – Relatório de vendas e questionário realizado aos clientes
Quem faz uso da medida?	Direcção, Departamento de gestão de clientes e Fornecedores
O que fazem?	Analisam performance da empresa e dos fornecedores e implementam acções correctivas se necessário

Figura 19 – Controlo estratégico do volume de vendas

4.9.2. Nível de serviço

O acompanhamento e controlo desta variável tão fundamental para a empresa, tem como objectivo uma óptica de melhoria contínua do serviço prestado tendo como base de avaliação os clientes já recrutados. Durante e após o serviço, os clientes da *Blue Dreams* serão abordados para passarem as suas opiniões sobre o trabalho desenvolvido de modo a que a empresa possa em primeiro lugar ter uma noção clara se as expectativas dos clientes estão a ser correspondidas e por outro lado poder tomar medidas correctivas.

Como a empresa se dedica à prestação de um serviço de excelência, o objectivo a alcançar tem de ser muito exigente, sendo que a análise do resultado será feita trimestralmente com um objectivo de no segundo ano atingir os 100% de satisfação dos seus clientes.

Título da Medida	Nível de Serviço
Propósito	Controlo da satisfação dos clientes
Relacionado com	Melhoria contínua do serviço prestado
Target	Ter um índice de satisfação de 90% no primeiro ano e 100% no segundo ano de actividade
Formula	$I.S_n = (\text{Clientes Satisfeitos} / \text{Total de Clientes}) * 100$
Frequência	Trimestral
Quem mede?	Gestão de Clientes
Origem dos dados	Interno – Questionário de satisfação junto dos clientes
Quem faz uso da medida?	Direcção, Departamento de gestão de clientes
O que fazem?	Analizam os outputs dos questionário e corrigem eventuais desvios analisando as respectivas causas

Figura 20 – Controlo estratégico do nível de serviço

4.9.3. Comunicação

A comunicação é outro dos factores críticos de sucesso e por isso mesmo necessita de ser acompanhado de uma forma particular. Sabendo que o sucesso da empresa passa muito pela eficácia da comunicação, o objectivo é que a empresa explore todos os canais de comunicação existentes e que sejam obviamente pertinentes e coerentes com o negócio. A análise posterior do retorno que a empresa teve em cada um desses meios também será alvo de análise para que o investimento nesta rúbrica seja o mais rentável possível.

Título da Medida	Comunicação
Propósito	Gestão dos canais de comunicação disponíveis
Relacionado com	Notoriedade e penetração da empresa no mercado
Target	Estar presente todos os anos em todos os canais de distribuição propostos (3 banners permanentes em sites relacionados, site, facebook e twitter, 2 feiras temáticas/ano, 4 inserções em revistas/ano)
Fórmula	$Com_n = (\text{N}^\circ \text{ de canais de comunicação reais} / \text{N}^\circ \text{ Canais de Comunicação Propostos}) * 100$
Frequência	Trimestral
Quem mede?	Gestão de Clientes
Origem dos dados	Interno – Dados factuais de presença
Quem faz uso da medida?	Direcção Geral e Gestão de Clientes
O que fazem?	Aferição da eficácia de cada presença em cada meio de comunicação utilizado e perceber algum desvio que aconteça em relação à previsão feita

Figura 21– Controlo estratégico de comunicação

4.9.4. Parcerias com fornecedores

Por último, mas em nada menos importante, vêm as parcerias com fornecedores. Como já foi explicado anteriormente, das parcerias com fornecedores surgem mais-valias não

só ao nível da qualidade do serviço mas também a nível económico, uma vez que como parceiros de negócio, o objectivo é a criação de valor para ambos os lados.

Assim, analisar a rentabilidade que cada fornecedor proporciona, trabalhar com o número correcto de fornecedores ou escolher os melhores para parceiros de negócio tornam-se acções indispensáveis para o sucesso da empresa. Por isso mesmo o controlo estratégico desta variável será analisada trimestralmente pela gestão de fornecedores da *Blue Dreams*, quer seja ao nível da rentabilidade gerada por cada um dos parceiros de negócio, quer seja em relação ao nível de satisfação dos clientes da empresa face ao serviço prestado pelos fornecedores das diferentes fases. O objectivo será alcançar uma rentabilidade média de 10% logo no primeiro ano de actividade da empresa. Apesar deste valor ser porventura modesto, foi considerado que o local da festa de casamento poderá condicionar uma média mais alta, arrastando-a para baixo, uma vez que nem sempre será possível influenciar os noivos a casarem num local onde a empresa tenha parcerias de negócio. Adicionalmente, sabendo que a escolha do local é chave para os noivos, e que a *Blue Dreams* pretende ganhá-los como clientes, sempre que a escolha do local for inflexível, a empresa aceitará as escolhas feitas pelos clientes e proporcionará o melhor serviço possível.

Título da Medida	Parcerias com Fornecedores
Propósito	Gerir as relações comerciais com os parceiros de negócio e auditar o nível de satisfação dos clientes da <i>Blue Dreams</i> em cada serviço prestado pelo fornecedor
Relacionado com	Melhoria contínua do serviço e desenvolvimento de mais valias
Target	Obter uma rentabilidade média de 10% com fornecedores e 85% de satisfação dos clientes em relação aos fornecedores escolhidos
Fórmula	$Rent(\%)_n = (\text{Verba paga à empresa por serviço} / \text{Custo total para os noivos de cada serviço}) * 100$; $I.S_n = (\text{Clientes Satisfeitos} / \text{Total de Clientes}) * 100$
Frequência	Trimestral
Quem mede?	Gestão de Fornecedores
Origem dos dados	Interno – Nº de parcerias alcançadas; rentabilidades por fornecedor
Quem faz uso da medida?	Direcção, Departamento de gestão de fornecedores
O que fazem?	Análise da rentabilidade de cada fornecedor e validação de eventuais oportunidades de novas negociações e/ou substituições de parceiros

Figura 22 – Controlo estratégico das parcerias com fornecedores

Em resumo, as vendas, sendo o propósito final das empresas, é algo que nenhum gestor pode descurar, com pena dos resultados da empresa serem dramaticamente diferentes do esperado e do orçamentado. Assim, torna-se essencial que esta área seja controlada para

que a *Blue Dreams* consiga, dentro do possível, fazer corresponder o real às expectativas iniciais, corrigindo os eventuais desvios que aconteçam.

Em relação às outras três áreas que terão acompanhamento e controlo, elas basicamente refletem os três factores críticos de sucesso da empresa, uma vez que, tal como o nome indica, toda a actividade da empresa que conduzirá ao volume de vendas total, se baseia nestas três variáveis.

4.10. Estratégias de *marketing*

Com o objectivo de clarificar a estratégia a seguir pela *Blue Dreams*, ao longo deste capítulo serão abordados e concretizados conceitos fundamentais no processo de planeamento estratégico, que darão origem a uma implementação de sucesso do projecto.

4.10.1. Segmentação

Assistimos hoje a uma tendência crescente no que respeita à procura de um processo de segmentação eficaz por parte das empresas, que permita a estas identificarem claramente quais os segmentos a trabalhar e quais aqueles que não têm qualquer adição de valor para o negócio.

Esta segmentação permitirá que a *Blue Dreams* possa identificar o *target* a apostar, ou seja, o segmento de clientes que melhores resultados trarão à empresa, bem como identificar quais as acções de *marketing* a implementar.

Existem várias formas de segmentação do mercado, devendo as empresas escolherem a melhor forma de o fazer tendo em conta os objectivos a alcançar. No caso da *Blue Dreams* foram escolhidos os seguintes critérios:

4.10.1.1. Critérios sócio-demográficos

Neste conjunto de critérios, identificaram-se como critérios, a idade das pessoas, o sexo, as habilitações literárias, as crenças religiosas ou ainda o número de casamentos por região, se bem que este último possa também ser considerado um critério geográfico.

4.10.1.2. Critérios económicos

Nos critérios económicos, foram identificadas as questões relacionadas com a classe social e o rendimento disponível.

4.10.1.3. Critérios geográficos

Como critério geográfico, salienta-se as questões relacionadas com a região onde as pessoas residem e o número de casamentos por região como foi atrás referido.

4.10.2. Target

Após a definição dos critérios para a segmentação do mercado, importa perceber qual o(s) *target(s)* que a empresa se propõe a trabalhar e o porquê dessa escolha em detrimento de outras.

De facto, a *Blue Dreams* optou por focar a sua atenção num mercado bem definido. A empresa irá orientar os seus esforços para pessoas de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos, solteiros ou divorciados, residentes nos grandes centros urbanos dos distritos que fazem parte do mercado potencial (Lisboa, Santarém, Leiria e Península de Setúbal) e dentro das classes sociais A, B e C1.

A escolha deste *target* tem como base uma observação do mercado potencial através dos dados estatísticos conhecidos e já apresentados atrás quer na análise da envolvente contextual, quer na análise do mercado potencial.

Em relação ao escalão etário, verificou-se que 70,3% dos casamentos acontecem nestes escalões, sendo que apesar da tendência negativa de 32% no número de casamentos nos últimos 10 anos, verifica-se que no escalão dos 30 aos 40 a tendência é positiva, o que vem reforçar a escolha destes escalões. Apesar de se verificar uma quebra grande no escalão entre os 25 e os 30, este representa ainda a maior fatia do mercado com cerca de 25% do total de casamentos realizados.

A escolha recaiu também nos grandes centros urbanos, uma vez que, definido que estava o mercado potencial no que respeita aos quatro distritos escolhidos, decidiu-se dentro deste mercado, escolher as maiores áreas populacionais, não só pelo número de pessoas residentes, mas também porque é nestas áreas que se encontram as pessoas de

acordo com o *target* escolhido, não só ao nível do escalão etário mas também de classes sociais.

As classes sociais escolhidas tiveram em conta o tipo de serviço que a *Blue Dreams* oferece e o *output* do questionário. É um serviço *premium*, de detalhes, onde a sensibilidade e o gosto pelo requinte são pontos fundamentais para quem procura este serviço. Assim, a comunicação bem como todas as outras ferramentas de *marketing*, serão orientadas para classes de um patamar superior.

4.10.3. Posicionamento

O posicionamento de uma empresa é fundamental para que esta se dê a conhecer ao mercado de uma forma correcta e seja percebida pelos clientes como tal. Para isso há que definir este conceito da forma mais clara possível para garantir um alinhamento e coerência perfeitos com toda a estratégia da empresa.

Sendo o objectivo da *Blue Dreams* estabelecer uma ligação ao *target* que foi definido anteriormente, bem como potenciar as vantagens competitivas face à concorrência, interessa portanto analisar as duas dimensões fundamentais de qualquer posicionamento. São elas:

- Identificação: Empresa especializada em consultoria de casamentos
- Diferenciação: A *Blue Dreams* distingue-se das demais empresas no mercado por via da inovação do conceito de acompanhamento personalizado em todas as fases preparatórias de um casamento. Adicionalmente, a qualidade do detalhe acentua a diferenciação da empresa face à oferta existente. Assim, considera-se dois eixos da diferenciação entre vários possíveis:
 - Eixo racional: Oferta de um serviço de qualidade impar, resolvendo o problema de falta de tempo dos noivos
 - Eixo emocional: Oferta de um serviço único, completo e personalizado que fará da data de casamento um momento inesquecível, onde todos os pormenores não serão esquecidos

Ao nível da imagem, a *Blue Dreams* apresenta em todas as ferramentas de comunicação, uma imagem moderna e com um toque emocional evidente, o que está totalmente coerente com os eixos racionais e emocionais apresentados em cima.

Para finalizar a clarificação do posicionamento da empresa, torna-se fundamental sistematizar a informação, apresentando as três vertentes fundamentais de um bom posicionamento, como ilustra a figura 23.

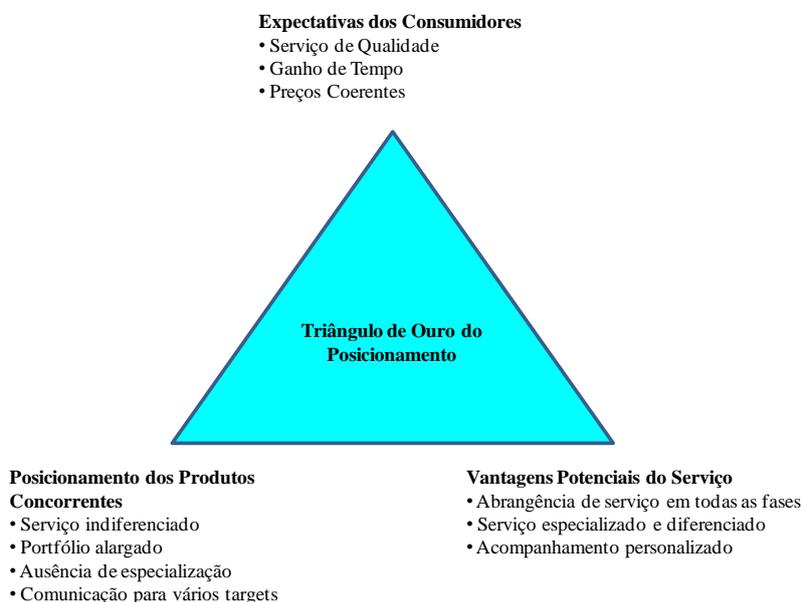


Figura 23 – O triângulo de Ouro do Posicionamento

Em resumo, pode dizer-se que a *Blue Dreams* procurará ter um posicionamento no mercado, de uma empresa prestadora de um serviço de excelência na área da consultoria de casamentos, que através da qualidade, acompanhamento, abrangência e cumplicidade desse serviço que presta, atrairá todos os clientes que procurem contrair matrimónio, mas que vêm na organização do casamento, um obstáculo à tomada de decisão maioritariamente pelo tempo que necessitam de despende.

4.11. Marketing-Mix

4.11.1. Suporte Físico

As evidências físicas têm uma relevância determinante no negócio, uma vez que estas permitem moldar a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado pela *Blue Dreams*. É importante por isso, que os diferentes elementos transmitam uma imagem coerente da proposta de serviço que se está a oferecer e que sejam coerentes com o posicionamento da empresa.

Pode então distinguir-se dois tipos de elementos, os que fazem parte de uma gestão ambiental que, no caso da *Blue Dreams*, passa essencialmente pelas decorações das áreas de escritório, o layout do espaço, a envolvente da zona e dos materiais de

comunicação, nomeadamente dos catálogos dos diferentes serviços, e os que fazem parte da gestão funcional que essencialmente passam pela disposição funcional dos espaços do escritório para a recepção de clientes ou fornecedores e pelos horários de atendimento para a facilitação das deslocações e marcações de reuniões na empresa.

4.11.1.1. Nível ambiental

O escritório da empresa, que se situa na zona norte do parque das nações, tem uma envolvente moderna, com todo o tipo de serviços e acessível por vários meios de transporte. É uma zona residencial mas também de escritórios onde a arquitetura dos espaços e das construções foram feitas por profissionais de renome na área, nomeadamente arquitectos de prestígio. É também uma zona cultural e de lazer onde as pessoas encontram tudo o que precisam, e onde é possível descontraír passeando pelos longos jardins que esta área possui junto do rio Tejo. Na figura 24 pode ver-se algumas fotografias desta envolvente.

4.11.1.1.1. Ambiente envolvente



Figura 24- Área circundante à *Blue Dreams*

4.11.1.1.2. Características e decoração do escritório

O escritório terá cerca de 70 m² com três divisões: 1 sala de reuniões, 1 sala de escritório para 3 pessoas, 1 sala de espera e 1 casa de banho, todas as salas equipadas com ar condicionado e música ambiente.

As cores do espaço serão em tons de branco e azul claro, em linha com a imagem de marca da empresa e terá uma decoração coerente com as mais-valias que o serviço trará aos seus clientes, nomeadamente fotografias alusivas a momentos exclusivos, a detalhes que a empresa possa proporcionar aos clientes e que estes fiquem confiantes e entusiasmados após a primeira visita.

Na figura 25, estão representados alguns exemplos de imagens que possam ser usados para decoração do espaço:



Figura 25- Exemplo de decoração do espaço do escritório

4.11.1.1.3. Materiais de comunicação

Os materiais de comunicação serão essencialmente cartões de visita, folhetos informativos sobre a empresa, flyers, A4 para inserções publicitárias e os catálogos que existirão para dar a conhecer o portfólio de opções que a *Blue Dreams* disponibiliza aos clientes. Neste último caso, a empresa terá um catálogo para cada fase de preparação do casamento, para que os clientes possam ter uma vasta escolha.

Todos os materiais terão o logotipo da empresa que foi construído com base em três ideias base, o design moderno, representado pelas árvores e pelo tipo de letra, o lado emocional, representado pelos passarinhos e pelo posicionamento das árvores entre si, e por último a cumplicidade e a tranquilidade, representadas pela cor azul. A imagem do logotipo está representada na figura 26.



Figura 26 – Logotipo da empresa

Nas imagens seguintes, 27 e 28, pode observar-se dois exemplos de materiais de comunicação que serão usados pela empresa:



Figura 27 – Cartão da empresa



Figura 28 – Exemplo de Catálogo da Empresa

4.11.1.2. Nível funcional

Em relação a este nível, pode dizer-se que o *layout* da sala será construído tendo por base, dentro das limitações de espaço existentes, o conforto dos clientes e a divisão das áreas de forma a que nem os clientes nem os colaboradores se sintam constrangidos pelo movimento diário do escritório (anexo 4).

4.11.2. Organização Interna

A este nível destaca-se três tipos de processos importantes: processo com os fornecedores, com clientes e organização interna da empresa.

4.11.2.1. Fornecedores

Os fornecedores serão responsáveis pela apresentação das propostas variadas dos seus serviços que posteriormente serão apresentadas a clientes. Nestas propostas inclui-se elementos como o preço à *Blue Dreams* (informação confidencial e usada só pela *Blue Dreams*), prazos de entrega, descrição pormenorizada dos serviços/produtos oferecidos, bem como todos os outros aspectos que contribuam para o esclarecimento dos clientes. Numa posterior visita dos clientes da empresa, acompanhada por um colaborador, os fornecedores terão de se comprometer a prestar um serviço de qualidade em todos os momentos e a não discutirem preços com os clientes da *Blue Dreams*.

Os prazos de pagamento aos fornecedores serão negociados caso a caso mas serão em média 30 dias após a prestação do serviço.

4.11.2.2. Clientes

Os clientes serão acompanhados em todas as fases do processo pelo colaborador inicial que os receber, sendo que este colaborador estará disponível a 100% para qualquer questão dos clientes.

Existirá um questionário no meio e no fim do processo para que a empresa possa aferir da qualidade do serviço prestado, não só pela *Blue Dreams* mas também pelos fornecedores intervenientes no processo.

Consoante as necessidades dos clientes, o orçamento assim será elaborado. Depois da aceitação das condições por parte dos clientes, os pagamentos serão liquidados à medida

dos serviços prestados pela empresa nas diferentes fases. No dia anterior ao casamento, a parte remanescente será liquidada na totalidade.

4.11.2.3. Dinâmica interna

As rotinas diárias dos colaboradores bem como o horário de funcionamento do escritório é a face mais visível dos processos internos da empresa, uma vez que se trata de uma empresa de reduzida dimensão, não havendo por isso rígidos processos de organização. Ainda assim a empresa seguirá alguns princípios no seu funcionamento:

- Horário de trabalho:

Os colaboradores iniciam o dia de trabalho às 9:30, terminando às 18:30, tendo 1 hora de almoço das 12:30 às 13:30.

- Reuniões internas:

Todas as segundas feiras de manhã, toda a equipa se reúne no escritório onde apresentará o resultado do trabalho da semana anterior e onde se discutirão todos os temas relevantes do negócio

- Apresentação de despesas:

Todas as despesas inerentes à função desempenhada serão apresentadas até dia 15 de cada mês pelo colaborador e entregues no escritório ao cuidado da direcção, para posterior validação e pagamento na remuneração do mês em causa.

- Férias dos colaboradores

As férias dentro dos mesmos departamentos serão alternadas, sendo que no início de actividade e porque cada departamento é constituído por uma só pessoa, as férias terão de ser alternadas entre departamentos para que a empresa não fique sem os dois recursos operacionais ao mesmo tempo.

- Reuniões com clientes e fornecedores

O aviso prévio das reuniões é obrigatório sendo que a prioridade recairá nas reuniões com clientes no caso de existir alguma sobreposição de datas. Não se pretende que fornecedores e clientes se cruzem no escritório.

4.11.3. Pessoas

Sendo que as pessoas constituem um activo fundamental no negócio da empresa e que delas muito depende o sucesso da organização, a *Blue Dreams* será muito exigente no recrutamento dos seus quadros. Na tabela abaixo encontram-se referenciadas as competências pretendidas, bem como a experiência necessária para cada colaborador, sendo que na tabela 7 inclui-se também o futuro recurso a contratar para o escritório, previsivelmente no ano de 2015.

Está previsto que no último quadrimestre de 2012, a empresa recrute o seu primeiro colaboradores na área da gestão dos fornecedores, para que este tenha um período de quatro meses para negociar as parcerias com os fornecedores e assim a empresa estar pronta para o arranque no início de 2013.

Tabela 7 – Perfil dos colaboradores por função

Colaboradores		
Função	Formação	Competências
Gestor de Clientes	Mínimo 12º ano de escolaridade	Dinamismo, espírito empreendedor e inovador, sentido de responsabilidade, extrovertido(a) e boa aparência
	Experiência em organização de eventos	
Gestor de Fornecedores	Mínimo 12º ano de escolaridade	Dinamismo, espírito empreendedor, sentido de responsabilidade, extrovertido(a), capacidade negocial em qualquer cenário e boa aparência
	Experiência na área de vendas com contacto directo com clientes	
Assistente de Escritório	Mínimo 12º ano de escolaridade	Alto sentido de responsabilidade, capacidade de organização, boa aparência e sensibilidade no trato com clientes e fornecedores
	Experiência em funções similares	

Para além do perfil dos colaboradores, outros aspectos como a formação, a remuneração ou os sistemas de incentivo que já foram abordados anteriormente, são também aspectos fundamentais para um bom desempenho.

Os custos inerentes aos colaboradores, quer sejam decorrentes das remunerações ou de aspectos relacionados com a formação, estão referenciados no capítulo da análise de investimentos.

4.11.4. Serviço

A *Blue Dreams* propõe oferecer a todos os seus clientes um serviço de consultoria em todas as fases da preparação do casamento, são elas:

- Escolha das Alianças

A *Blue Dreams* terá um catálogo com os vários tipos de anéis para que os clientes possam ver qual aquele de que gostam mais. Depois da escolha do tipo de aliança, o colaborador da empresa marcará uma deslocação com os clientes à ourivesaria para que estes possam experimentar os anéis.

- Vestidos de noiva, noivo e meninos das alianças

O procedimento será o mesmo para os três tipos de vestido, ou seja, depois de verem os catálogos, o colaborador indicará onde e quando os clientes poderão ir experimentar os vestidos, sempre na companhia do colaborador da empresa. Este procedimento poderá acontecer em fases diferentes, uma vez que a noiva terá de experimentar com bastante antecedência o vestido e terá que realizar várias provas até que a confecção esteja pronta. De qualquer forma, também aqui o serviço irá ser adaptado consoante as necessidades e os pedidos dos clientes.

- Tema do casamento, convites e marcadores de mesa

A escolha da temática, bem como todos os materiais que decorram da mesma, incluindo os convites serão escolhidos pelos noivos nos escritórios da *Blue Dreams*, sendo que o tema do casamento terá de ser a primeira escolha a ser feita, uma vez que as propostas que a empresa apresentará posteriormente, estarão condicionadas pela escolha efectuada do tema.

Após a escolha de todos os materiais, a empresa adjudicará com a gráfica a impressão de todos os materiais pedidos pelos noivos.

- Fotógrafo

A escolha do fotógrafo é sem dúvida uma das mais difíceis escolhas dos noivos, uma má escolha poderá ter danos irreparáveis uma vez que os momentos não se repetem. Sabendo isso a *Blue Dreams* trabalhará com os melhores ainda que isso signifique um aumento de custos para os clientes, ou uma diminuição de margem para a empresa. Assim, nos escritórios da empresa, os noivos terão oportunidades de visualizar vários trabalhos e diferentes entre eles no que respeita a tamanho, qualidade, preço, capas entre outros aspectos relevantes.

Após a escolha do tipo de álbum desejado, o colaborador da empresa reserva a data com o fotógrafo escolhendo o tipo de serviço que foi decidido pelos clientes.

- Cabeleireiro e outros

A procura deste serviço no dia do casamento por parte, não só da noiva mas também de todas as convidadas do casamento é uma inevitabilidade. Por isso, a *Blue Dreams* tem parcerias com este tipo de prestador de serviços para que nesse dia esteja assegurado o serviço de cabeleireiro e outros relacionados, para quem a noiva indicar, podendo ser só para a própria ou também para as pessoas mais próximas.

Após a informação da noiva sobre quantas pessoas necessitam deste serviço, a *Blue Dreams* fará a marcação sendo que o cliente somente tem de se deslocar ao local pretendido ou, como opção, a cabeleireira deslocar-se-á ao local pretendido.

- Despedida de solteiro, noite de núpcias e lua-de-mel

Tratando-se em todos os casos de viagens que ficarão para sempre guardadas nas memórias dos intervenientes, a *Blue Dreams* oferece um serviço com propostas diferenciadas não só na qualidade mas também na originalidade. Para que isto seja possível, uma vez mais a empresa trabalhará com as melhores agências de viagens e com os melhores hotéis.

O processo de escolha será diferente nos três casos. Na despedida de solteiro, os noivos vão escolher o tipo de viagem que gostariam de fazer ou, em opção à viagem, o tipo de festa que gostariam de ter, após essa escolha, o colaborador da *Blue Dreams* fará as

propostas que melhor se adaptem às escolhas dos noivos. Após a escolha, toda a organização e criatividade será da responsabilidade da empresa.

No caso da noite de núpcias, dependendo do hotel que os noivos escolham, o detalhe e a surpresa serão variáveis a ter em conta nessa noite. Tal como no processo acima, após a decisão do local onde passarão esta noite, tudo ficará a cargo da *Blue Dreams*.

Por último, a lua-de-mel. É sem dúvida um momento pelo qual os noivos sonham durante toda a preparação do casamento. Trabalhando com as melhores agências de viagens, a *Blue Dreams* terá um leque de escolhas bastante alargado, dependendo sempre do tipo de férias escolhidas pelos noivos. Esta é uma viagem que é necessário ser tratada com bastante antecedência, não só pelo tempo que demora a decisão, mas também pelo factor preço e marcação das viagens. Em todo o processo, o colaborador da empresa tratará de tudo, mesmo se durante a viagem houver algum problema.

- Estadias para os convidados no dia do casamento

Também aqui a parceria com os hotéis é importante. Contudo, neste caso o processo é simples. Os noivos só terão de informar o número de pessoas e, de entre várias opções, o hotel ou hotéis onde pretendem instalar os convidados. Tudo o resto é responsabilidade da *Blue Dreams*.

- *Bouquets* e decorações florais

Quer seja o *bouquet* da noiva ou qualquer outro tipo de decoração floral, como sejam, as decorações da igreja ou do local da festa de casamento, caso este último não seja da responsabilidade do local organizador, as flores dão sempre um toque muito especial a uma festa ou a uma cerimónia. Assim sendo, a *Blue Dreams* terá vários catálogos especializados em arranjos florais com diversas opções, quer seja em quantidade ou no tipo de flor escolhida. Após a escolha, a empresa entrará em contacto com a florista escolhida e providenciará o pedido que foi feito pelo cliente.

- Lista de casamento dos noivos

Apesar de nos dias de hoje ser normal uma oferta em dinheiro, existem ainda muitos noivos que escolhem ter uma lista de casamento para que os convidados possam oferecer uma peça para a casa, ou uma contribuição para a viagem de lua-de-mel, ou

outra alternativa escolhida pelos noivos que possibilite aos convidados não oferecer dinheiro.

Assim, a *Blue Dreams* terá acordo com fornecedores de várias áreas para constituir uma lista de casamentos que possibilite o acima descrito, sendo somente necessário aos noivos indicarem o tipo de prendas pretendidas para que a empresa organize a lista e divulgue pelos convidados através, por exemplo, dos convites de casamento.

- Prenda oferecida aos convidados pelos noivos

É usual oferecer-se uma prenda aos convidados no dia do casamento. Para isso, a empresa terá um vasto *portfólio* à disposição dos noivos. Esta pequena lembrança será também fornecida pela *Blue Dreams* através de um fornecedor que colaborará com a empresa. Basta aos noivos escolherem e comunicarem a quantidade desejada.

- Missais

No caso da celebração ser de origem religiosa e não civil, os missais são algo de muito pessoal e da escolha integral dos noivos. Por esta razão, a *Blue Dreams* terá somente o papel facilitador de fazer a impressão e o encadernamento dos missais, estando a elaboração do conteúdo a cargo dos noivos.

- Música na cerimónia

Apesar de ser mais comum ter música com canto e/ou instrumental numa cerimónia religiosa, também nos casamentos civis os noivos podem optar por ter este género de música para as alturas mais importantes da cerimónia. Assim, para ambas as opções, a *Blue Dreams* terá à disposição dos noivos uma vasta escolha por tipo de música ou instrumento pretendido. Após a escolha dos noivos, a empresa contratará os serviços dos músicos para que na data pretendida, tudo esteja de acordo com o pedido dos clientes.

- Carro dos noivos

Outra tradição é a escolha de um carro especial no dia do casamento para levar a noiva à igreja, e para posteriormente transportar os noivos ao local da festa de casamento. Normalmente a escolha recai num carro clássico mas outras opções não podem ser

excluídas. A *Blue Dreams*, tal como em todas as outras fases, terá parceiros no negócio que prestarão este serviço. Uma vez mais, basta que os noivos peçam o tipo de carro que pretendem.

- Local da festa de casamento

Este é normalmente o ponto mais importante na escolha dos noivos e também aquele onde a empresa terá uma menor capacidade de influência, isto porque muitos clientes após a decisão de casar, têm já um local pré-definido em relação ao local da festa.

Relativamente ao ponto acima, a *Blue Dreams* manterá sempre a perspectiva de uma prestação de serviço de qualidade, ou seja, quer o local escolhido seja ou não um parceiro de negócio a qualidade manter-se-á inalterada.

O normal é que esta seja a primeira etapa de decisão num processo de planeamento do casamento, razão pela qual se torna necessário realizar todos os esforços para que os noivos fiquem satisfeitos com o serviço prestado.

A *Blue Dreams* terá um vasto número de possibilidades à disposição dos noivos entre quintas, hotéis ou outros locais alternativos de celebração no caso de estes optarem por uma solução que não esteja já definida. Em ambos os casos, a empresa será responsável pelos contactos com o local escolhido bem como todos os aspectos relacionados com a festa no local.

- *Catering* / Ementas

Existem vários locais que incluem o serviço de *catering* no serviço de aluguer de espaço, fornecendo assim um serviço completo. Em alguns casos este serviço estende-se também à decoração, animação do espaço e até à confecção do bolo de noiva. Nestes casos onde o serviço prestado pelos locais organizadores é mais alargado, a responsabilidade da *Blue Dreams* na preparação desta fase fica mais diluída em relação à organização, mas permanece intacta no que diz respeito ao cliente, ou seja, apesar de não ser responsável pelos preparativos acima descritos, continua a ter a responsabilidade perante os noivos. É importante por isso que o colaborador acompanhe todo o processo para poder dar *feedback* aos clientes sobre todos os passos e assegurar-se da qualidade do serviço prestado pela entidade organizadora.

No caso do *catering* ser um serviço separado do local da festa, a *Blue Dreams* terá oportunidade de apresentar várias propostas aos noivos com o intuito destes escolherem a que mais se adequa às suas necessidades. O valor acrescentado que a empresa passará aos seus clientes através da experiência acumulada que vai ganhando é muito elevado, uma vez que este é um tema de difícil escolha devido ao pouco conhecimento que os noivos têm destas empresas.

- Animação do espaço

A animação do espaço é fundamental no dia do casamento, uma vez que as pessoas, noivos e convidados, passam muito tempo no mesmo local, o que pode levar a que exista algum cansaço físico e mental por parte dos convidados. Sabendo isto, a *Blue Dreams* oferece a possibilidade dos noivos escolherem vários tipos de animação, como jogos para criança, música após a refeição, *karaoke*, *quizzes*, entre outros.

Após a escolha da animação pretendida, a *Blue Dreams* fica responsável pela contratação do serviço em causa.

- Bolo de noiva

A escolha do bolo de noiva será sempre da responsabilidade dos noivos que, após verem as diversas opções que têm disponíveis, optam por aquela que mais lhes agrada, ou em opção, pedem para que se crie um bolo ao gosto dos noivos. Os clientes terão total liberdade de escolha para que o bolo seja feito de acordo com o desejado. Após a escolha, a *Blue Dreams* entrará em contacto com um parceiro de negócio para encomendar o bolo para o dia do casamento.

Apesar do objectivo da empresa ser a prestação de um serviço completo, ou seja, o acompanhamento em todas as fases acima mencionadas, a *Blue Dreams* poderá também prestar serviços parciais no caso dos clientes entenderem que não necessitam de um serviço tão abrangente, ou seja, a empresa estará disponível para a organização de parte dos preparativos da cerimónia. Contudo, e tratando-se de serviços parciais, a empresa elaborará um orçamento com base nos serviços que são do interesse dos clientes e cobrará um *fee* de gestão se os valores mínimos definidos pela empresa não forem atingidos. Este valor mínimo de referência será de 30.000€ (valor pago pelos clientes com influência da empresa) e tem como racionais, não só o facto de ser cerca de

metade do valor médio de um casamento completo, como também não se quer perder de vista o *core business*, a organização de todas as fases do casamento, e os valores da empresa que se traduzem em paixão e excelência no trabalho desempenhado.

4.11.5. Distribuição

Os escritórios da *Blue Dreams* estarão localizados na cidade de Lisboa, nomeadamente na zona norte do Parque das Nações num moderno prédio junto da principal avenida e perto de todas as acessibilidades disponíveis.

Apesar dos escritórios serem o local privilegiado para desenvolver o negócio com os clientes, é verdade também que potenciais clientes serão contactados noutros locais que não nos escritórios da empresa. Estes contactos podem acontecer quer através do digital, quer pelo *site* da empresa ou de empresas relacionadas, quer seja pelas redes sociais, em feiras temáticas como por exemplo a *exponovos* ou ainda através das parcerias com os fornecedores.

Assim, a *Blue Dreams* acredita que existem vários canais de distribuição a explorar sendo que, como veremos de seguida, toda a estratégia de comunicação deverá ter como ponto de partida esses canais.

4.11.6. Preço

Os orçamentos elaborados pela empresa serão sempre feitos à medida das expectativas dos noivos, pelo que não existem preços finais, definidos à priori. Contudo existirão preços tabelados para os diferentes serviços prestados. Na tabela 8, pode ver-se os diferentes preços de cada serviço:

Tabela 8 – Preços por serviço prestado

Serviços	Serviço cobrado	Tempo Previsto	Preço	Custo (C/Iva)
Alianças	Acompanhar noivos	1 horas	29€ /hora	29,00 €
Escolha dos Vestidos	Acompanhar noivos	30 horas	29€ /hora	870,00 €
Material gráfico (sem impressão)	Propostas criativas		649 €	649,00 €
Fotografos	Acompanhar noivos	2 horas	29€ /hora	56,00 €
Florista - Decoração	Acompanhar noivos	2 horas	29€ /hora	56,00 €
Espaços - Decoração local	Organização dos espaços		299 €	299,00 €
Despedida de Solteiro	Organização das viagens/festas		390 €	200,00 €
Lua de Mel	Organização da viagem		499 €	499,00 €
Noite de Nupcias	Organização da noite		99 €	99,00 €
Estadia para os convidados	Organização		99 €	99,00 €
Animação do dia de casamento	Organização		79 €	79,00 €
Local do casamento *	Fee de Organização			1.000,00 €
Dia do Casamento	Presença no evento		200 €	200,00 €

* caso o local não seja parceiro *Blue Dreams*

Como já foi referido anteriormente, as parcerias com os diferentes fornecedores serão também criadores de valor para a *Blue Dreams*, e poderão influenciar os diferentes preços dos serviços. Pretende-se que através dos fornecedores, a empresa consiga obter uma margem média de 10%. Contudo, esta mais valia estará refletida nos planos financeiros que se apresentarão à frente e não na ferramenta preço que se analisa agora.

4.11.7. Comunicação

Como já foi referido, a comunicação é um dos três factores críticos de sucesso, e por isso será chave no desempenho da empresa. Pretende-se que toda a estratégia de comunicação seja coerente com o posicionamento da empresa e que seja relevante para a construção de uma marca forte que transmita os valores implícitos da organização, bem como as mais valias do serviço.

4.11.7.1. Para quem se dirige a comunicação

Todo o esforço de comunicação será orientado para o *target* definido pela empresa, ou seja, pessoas de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos, solteiros e divorciados, que habitem ou trabalhem nos distritos de Lisboa, Santarém, Leiria e Setúbal e que pertençam às classes sociais A, B e C1.

Apesar do *target* abranger os dois sexos, a comunicação será mais direccionada para o sexo feminino, uma vez que o detalhe, a sensibilidade e o próprio conceito

4.11.7.2. Que mensagem se pretende passar

A empresa pretende transmitir a todos os potenciais clientes uma mensagem de credibilidade e qualidade na execução de um serviço, onde todos os detalhes que tornam os seus casamentos únicos, não serão esquecidos pela *Blue Dreams*.

A mensagem a passar terá como objectivo inicial dar a conhecer uma empresa moderna, criativa e inovadora no mercado, que desperte a atenção e a curiosidade entre os potenciais clientes.

4.11.7.3. Quais os meios de comunicação a utilizar

Como meios de comunicação a utilizar, destaca-se os seguintes:

4.11.7.3.1. Sites na internet

O *site* institucional da empresa, bem como os *sites* de empresas relacionadas com este mercado, servirão de plataforma de comunicação da empresa.

Por um lado o *site* da empresa onde os clientes e potenciais clientes poderão consultar toda a informação da empresa como contactos, serviços, álbum de fotos, blogs, entre outros, bem como perceber a imagem associada ao serviço de qualidade prestado através de um agradável e consistente design da *página* como se verifica na figura 29.



Figura 29 – Exemplo do *site* da empresa *Blue Dreams*

Por outro lado, a presença da empresa em *sites* relacionados, através de *banners*, *links* ou simplesmente de informação disponibilizada da empresa, terão uma função de

veículo de comunicação e geradores de tráfego para o site da *Blue Dreams*, uma vez que sites generalistas como: *www.onossocasamento.pt*; *www.casamentoclick.com*; *www.casamentosmagazine.com* entre outros, são aqueles que os potenciais clientes visitam em primeiro lugar quando fazem uma primeira pesquisa. Na figura 30 pode ver-se um exemplo de um link da *Blue Dreams* num site generalista.



Figura 30 – Exemplo de um link da empresa num site generalista

4.11.7.3.2. Redes sociais

Nos dias de hoje, as redes sociais são uma ferramenta de comunicação indispensáveis a qualquer marca. A *Blue Dreams* não foge à regra e utilizará o *Facebook* e o *Twitter* como redes sociais preferenciais de comunicação da sua marca e do seu posicionamento no mercado. Através destas ferramentas, será possível à empresa entrar em contacto com o público-alvo, dar a conhecer os serviços realizados, partilhar fotografias de eventos realizados bem como promover eventuais campanhas promocionais que existam ou divulgar informação relevante para o negócio. Na figura 31 pode ver-se um exemplo de uma página da empresa no *facebook*.



Figura 31 – Exemplo da página do Facebook da empresa

4.11.7.3.3. Revistas da especialidade

Existem inúmeras revistas especializadas no mercado dos casamentos, mas também em outros mercados onde faz sentido a empresa esteja presente, como por exemplo revistas de viagens e algumas revistas direccionadas ao público feminino, através de inserções de publicidade em vários formatos como demonstram as figuras 32 e 33.



Figura 32 – Exemplo de A4 para inserção em revista



Figura 33 – Exemplo *flyer* da empresa

4.11.7.3.4. Feiras e eventos temáticos

A presença em feiras temáticas realizadas ao longo do ano será também um objectivo que a empresa terá ao nível da comunicação com os clientes.

Para além das oportunidades que surgirem neste âmbito no que toca a feiras de menor dimensão, a *Blue Dreams* tem como objectivo estar presente na ExpoSalão na Batalha na temática das festas e casamentos que normalmente se realiza em Novembro, bem como na Feira Internacional de Lisboa (FIL) em Lisboa por altura da ExpoNoivos que normalmente tem lugar no início de cada ano. O formato da representação estará condicionada aos preços praticados nos anos em questão, mas a empresa tem como objectivo ter um colaborador da empresa juntamente com um pequeno *stand*, como mostra a figura 34, onde possa, de uma forma coerente com o seu posicionamento, promover a marca junto do seu *target*. No caso da exposição da Batalha, apesar desta região estar situada nos limites do mercado potencial definido, a feira tem grande reputação e por isso fará sentido estar presente.



Figura 34 – Exemplo da imagem de um *stand* numa feira

4.11.7.3.5. Outros elementos de comunicação

Como já foi referido atrás, também os cartões dos colaboradores bem como os catálogos da empresa, representados nas figuras 26 e 27, constituem elementos de comunicação da empresa.

4.11.7.4. Comunicação interna

Também a comunicação interna é importante para que se constitua um ambiente profissional desejável. Na *Blue Dreams* e fruto da sua pequena dimensão, esta comunicação não será difícil de passar para e entre os colaboradores da empresa.

Os grandes objectivos desta comunicação é que todos os colaboradores se sintam abraçados pelo projecto e focados num fim comum, o de potenciar o crescimento da empresa e o crescimento individual.

Para isso a empresa organizará várias iniciativas como jantares de convívio para celebração de marcos históricos na empresa, tarefas conjuntas, jantar de Natal, entre outras iniciativas promovidas pela *Blue Dreams* para os seus colaboradores.

4.11.7.5. Orçamento de comunicação

Em relação ao orçamento de investimento na comunicação, é importante referir que, tendo em conta a dimensão da empresa, as verbas são bastante relevantes, uma vez que se trata de um dos pontos mais importantes que determinarão o sucesso da empresa. Os custos orçamentados de comunicação estão apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Custos orçamentados para comunicação em 5 anos

Comunicação	2013	2014	2015	2016	2017
Construção do Site	770 €	- €	- €	- €	- €
Manutenção do Site	85 €	87 €	90 €	93 €	95 €
Links & Banners	3.000 €	3.090 €	3.183 €	3.278 €	3.377 €
Revistas	3.080 €	3.172 €	3.268 €	3.366 €	3.467 €
Flyers	578 €	595 €	613 €	631 €	650 €
Cartões	193 €	198 €	204 €	210 €	217 €
Exposições	3.080 €	3.172 €	3.268 €	3.366 €	3.467 €
Catálogos	1.540 €	154 €	154 €	154 €	154 €
Comunicação interna	770 €	770 €	770 €	770 €	770 €
TOTAL s/IVA	13.095 €	11.239 €	11.549 €	11.867 €	12.196 €
IVA	3.012 €	2.585 €	2.656 €	2.729 €	2.805 €
TOTAL	16.106 €	13.824 €	14.205 €	14.597 €	15.001 €

4.12. Plano jurídico

Na constituição da empresa *Blue Dreams*, em termos de estrutura jurídica, optar-se-á por uma sociedade por quotas – *Blue Dreams*, Lda. Esta forma jurídica é considerada a mais vantajosa para pequenos empresários uma vez que reúne uma série de características vantajosas, como por exemplo o baixo capital social necessário ou a responsabilidade face aos credores que é limitada a esse mesmo capital (anexo 6).

4.12.1. Características

- Capital social mínimo de 5.000€
- Quotas mínimas de 100€ cada
- Número mínimo de 2 sócios
- Responsabilidade limitada ao capital social
- As entradas no capital social têm de ser feitas em dinheiro, não podendo ser somente em trabalho

- Sendo uma sociedade de responsabilidade limitada, a firma dever terminar pela palavra "Limitada" ou sua abreviatura (Lda).

4.12.2. Vantagens

- A responsabilidade do proprietário resume-se ao capital social, ou seja, o seu património não responde pelas dívidas contraídas no exercício da actividade da empresa.
- Maior partilha de conhecimentos e experiências por existência de mais de um sócio
- Maior probabilidade de acesso ao crédito uma vez que existem mais pessoas a entrar no capital da empresa.

4.12.3. Desvantagens

- Cada sócio pode ser chamado a responder pela totalidade do capital social
- Controlo repartido pelos sócios
- Entrada de dinheiro obrigatória
- Maior carga burocrática na constituição e dissolução da sociedade
- Obriga à existência de contabilidade organizada

4.13. Análise Financeira

Para determinar se a empresa é ou não viável, falta ainda analisar a *Blue Dreams* do ponto de vista financeiro. Para isso foram criados vários mapas económico-financeiros com as previsões de desempenho para os próximos 5 anos, bem como a análise dos principais rácios da empresa no mesmo período de tempo.

4.13.1. Estrutura de capital da empresa

A estrutura de capital da *Blue Dreams* é composta unicamente por capitais próprios do sócio maioritário da empresa. Foi considerado, com base nas projecções financeiras que serão apresentadas a seguir, que a empresa precisará de 50.000€ para iniciar a sua actividade, não só para fazer face ao arranque da empresa e ao primeiro ano de actividade, mas também por necessidades de fundo de maneio e outros imprevistos que possam acontecer.

4.13.2. Demonstração de Resultados previsional

Na tabela 10 está representada a demonstração de resultados previsional da empresa para os primeiros cinco anos de actividade e está incluído também o ano-1 que corresponde a quatro meses de actividade, onde se preparará o arranque da empresa no início de 2013.

Como se pode observar, somente em 2014 a empresa irá gerar um resultado positivo, uma vez que, não considerando o ano -1, em 2013 a empresa não terá um número suficiente de clientes que lhe permita cobrir todas as despesas da actividade desenvolvida, incluindo todos os investimentos, nomeadamente em publicidade, que a empresa precisa neste primeiro ano de actividade para consolidar a sua posição no mercado.

Nos seguintes anos, fruto do aumento da rúbrica prestação de serviços, pelo aumento do número de clientes, a empresa terá resultados positivos e crescentes todos os anos.

A rúbrica prestação de serviços foi calculada tendo por base um valor médio que cada casal paga à empresa pelos serviços que esta presta e também pelo saldo médio da rentabilidade que cada fornecedor aporta ao negócio.

Em relação aos custos considerados, salienta-se os altos investimentos em comunicação que, como já foi anteriormente referido, são fundamentais na estratégia da empresa, os custos com o pessoal, nomeadamente remunerações e por último os fornecimentos e serviços externos (FSE) compostos maioritariamente por rendas.

Todos estes cálculos, bem como todas as tabelas que conduzem aos resultados apresentados podem ser consultados no anexo 5.

Tabela 10 – Demonstração de Resultados Previsional

DR Previsional	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Prestação de Serviços	- €	47.832,40 €	105.572,94 €	144.986,84 €	186.670,55 €	215.343,15 €
CMVMC	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Margin Bruta	- €	47.832,40 €	105.572,94 €	144.986,84 €	186.670,55 €	215.343,15 €
Pessoal/Seguros Pessoal	5.853,38 €	38.869,72 €	64.879,86 €	93.889,77 €	109.021,09 €	119.014,25 €
FSE	1.085,70 €	14.044,80 €	13.815,39 €	12.486,39 €	11.330,79 €	10.437,65 €
Honorários	670,73 €	2.682,93 €	2.763,41 €	2.846,32 €	2.931,71 €	3.019,66 €
Publicidade	- €	13.094,70 €	11.239,14 €	11.548,60 €	11.867,33 €	12.195,63 €
Outros Custos Fixos	- €	1.828,00 €	1.626,00 €	1.626,00 €	3.926,50 €	1.626,00 €
EBITA	- 7.609,81 €	- 22.687,74 €	11.249,14 €	22.589,77 €	47.593,14 €	69.049,96 €
Amortizações	- €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.070,58 €	1.070,58 €
EBIT	- 7.609,81 €	- 24.324,99 €	9.611,89 €	20.952,52 €	46.522,56 €	67.979,39 €
Custos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBT	- 7.609,81 €	- 24.324,99 €	9.611,89 €	20.952,52 €	46.522,56 €	67.979,39 €
Impostos sobre o rendimento (IRC)	- €	- €	2.402,97 €	5.238,13 €	11.630,64 €	16.994,85 €
Net Income	- 7.609,81 €	- 24.324,99 €	7.208,92 €	15.714,39 €	34.891,92 €	50.984,54 €

4.13.3. Balanço previsional

Na tabela 11 apresenta-se o balanço previsional da empresa até 2017, onde o principal destaque das rúbricas que compõem este mapa é o facto do activo da empresa ser sempre bastante superior ao passivo, mesmo no primeiro ano de actividade, onde a empresa não atinge resultados operacionais positivos. Esta realidade deve-se essencialmente ao facto de a empresa não recorrer a capitais alheios, pelo contrário, a empresa tem um saldo em caixa no primeiro ano (ano-1) que corresponde ao investimento inicial feito via capitais próprios.

Esta situação favorece muito os rácios da empresa, como veremos mais à frente, uma vez que possibilita não ter custos financeiros de médio e longo prazo.

Ainda em relação ao saldo de caixa, e uma vez que este aumenta consideravelmente no decorrer da actividade da empresa ao longo dos anos, não se exclui a possibilidade de investimento em activos financeiros, de modo a criar valor acrescentado para a *Blue Dreams*. Contudo, quer esta hipótese, quer outras como o pagamento de dividendos, não foi equacionada nesta análise.

Tabela 11 – Balanço Previsional

Balanço Previsional	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- Amortizações Acumuladas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imobilizado Corpóreo	- €	7.801,00 €	7.801,00 €	7.801,00 €	7.801,00 €	7.801,00 €
- Amortizações Acumuladas	- €	1.637,24 €	3.274,48 €	4.911,73 €	5.982,30 €	7.052,88 €
Investimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imobilizado Líquido	- €	6.163,76 €	4.526,52 €	2.889,28 €	1.818,70 €	748,13 €
Existências	- €					
Terceiros						
Clientes	- €	1.965,72 €	4.338,61 €	5.958,36 €	7.671,39 €	8.849,72 €
EOEP	403,98 €	1.660,20 €	- €	- €	- €	- €
Disponibilidades						
Caixa	42.390,19 €	11.901,45 €	20.747,61 €	38.099,25 €	74.061,74 €	126.116,86 €
Activo Circulante	42.794,17 €	15.527,36 €	25.086,23 €	44.057,61 €	81.733,14 €	134.966,58 €
TOTAL DO ACTIVO	42.794,17 €	21.691,12 €	29.612,74 €	46.946,89 €	83.551,84 €	135.714,70 €
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Reservas	- €	- €	- €	360,45 €	1.146,17 €	2.890,76 €
Resultados Transitados	- €	7.609,81 €	31.934,79 €	25.086,32 €	10.157,64 €	22.989,68 €
Resultado Líquido	-	7.609,81 €	24.324,99 €	7.208,92 €	15.714,39 €	34.891,92 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	42.390,19 €	18.065,21 €	25.274,13 €	40.988,52 €	75.880,44 €	126.864,98 €
PASSIVO						
Dívidas a terceiros MLP	- €					
Dívidas a terceiros CP						
NFM	-	35,13 €	370,35 €	10.753,37 €	20.303,13 €	28.214,18 €
Fornecedores	439,11 €	3.255,57 €	2.420,05 €	2.343,07 €	2.470,38 €	2.242,10 €
EOEP	- €	- €	12.671,93 €	23.918,42 €	33.415,19 €	40.854,11 €
TOTAL DO PASSIVO	403,98 €	3.625,91 €	4.338,61 €	5.958,36 €	7.671,39 €	8.849,72 €
TOTAL DO PASSIVO + CP	42.794,17 €	21.691,12 €	29.612,74 €	46.946,89 €	83.551,84 €	135.714,70 €

4.13.4. Viabilidade Económica

Tabela 12 – Avaliação Económica da *Blue Dreams*

ORÇAMENTAÇÃO	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
+ Vendas Operacionais	- €	47.832,40 €	105.572,94 €	144.986,84 €	186.670,55 €	215.343,15 €
CMVMC	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pessoal/Seguros Pessoal	5.853,38 €	38.869,72 €	64.879,86 €	93.889,77 €	109.021,09 €	119.014,25 €
FSE	1.085,70 €	14.044,80 €	13.815,39 €	12.486,39 €	11.330,79 €	10.437,65 €
Honorários	670,73 €	2.682,93 €	2.763,41 €	2.846,32 €	2.931,71 €	3.019,66 €
Publicidade	- €	13.094,70 €	11.239,14 €	11.548,60 €	11.867,33 €	12.195,63 €
Outros Custos Fixos	- €	1.828,00 €	1.626,00 €	1.626,00 €	3.926,50 €	1.626,00 €
- Custos Operacionais	7.609,81 €	70.520,14 €	94.323,80 €	122.397,07 €	139.077,42 €	146.293,19 €
EBITA	- 7.609,81 €	- 22.687,74 €	11.249,14 €	22.589,77 €	47.593,14 €	69.049,96 €
- Amortizações	- €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.070,58 €	1.070,58 €
EBIT	- 7.609,81 €	- 24.324,99 €	9.611,89 €	20.952,52 €	46.522,56 €	67.979,39 €
IRC	- €	- €	2.402,97 €	5.238,13 €	11.630,64 €	16.994,85 €
Net Income	- 7.609,81 €	- 24.324,99 €	7.208,92 €	15.714,39 €	34.891,92 €	50.984,54 €
+ Amortizações	- €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.070,58 €	1.070,58 €
Operating Cashing flow	- 7.609,81 €	- 22.687,74 €	8.846,16 €	17.351,64 €	35.962,50 €	52.055,11 €
- IFM	-	35,13 €	335,22 €	10.418,15 €	30.721,28 €	58.935,46 €
- CAPEX	- €	7.801,00 €	7.801,00 €	7.801,00 €	7.801,00 €	7.801,00 €
FCFF	- 7.644,94 €	- 30.823,96 €	11.463,31 €	40.271,91 €	87.096,95 €	137.436,07 €
FCFF Actualizado	- 7.644,94 €	- 27.205,61 €	8.929,98 €	27.689,33 €	52.854,66 €	73.612,43 €
FCFF Actualizado Acumulado	- 7.644,94 €	- 34.850,55 €	- 25.920,57 €	1.768,76 €	54.623,42 €	128.235,86 €
VAL	128.235,86 €					

Procedendo a análise de viabilidade económica da empresa, apresentada na tabela 12, verifica-se que o valor actual líquido (VAL) é bastante positivo, pelo que se poderá considerar a implementação do projecto. Este indicador tem em conta os valores

actualizados dos cash-flows futuros da empresa até 2017 com base numa taxa de 10% actualizada pela inflação, que representa a rentabilidade esperada pelos accionistas no capital investido.

4.13.5. Análise dos principais rácios da *Blue Dreams*

Para que se tenha um melhor percepção da futura “saúde” da empresa, importa analisar alguns indicadores que caracterizarão a situação da *Blue Dreams*. Na tabela 13, pode observar-se os principais rácios económico-financeiros da empresa nos cinco anos considerados (2013-2017).

Tabela 13 – Principais Rácios Económico-Financeiros da *Blue Dreams*

Rácios	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez					
Rácio de Liquidez Geral	4,77	1,66	1,68	2,28	3,13
Rácio de Liquidez Reduzida	4,77	1,66	1,68	2,28	3,13
Financiamento					
Solvabilidade	4,98	5,83	6,88	9,89	14,34
Autonomia Financeira	0,83	0,85	0,87	0,91	0,93
Rácio de Endividamento	0,17	0,15	0,13	0,09	0,07
Económicos					
Rentabilidade Operacional das Vendas	-51%	9%	14%	25%	32%
Rentabilidade do Investimento Total	-112%	24%	33%	42%	38%
Rentabilidade do Capital Próprio	-135%	29%	38%	46%	40%
Rentabilidade do Activo	-112%	24%	33%	42%	38%
Retorno do Investimento (ROI)	-49%	14%	31%	70%	102%
Taxa de Rentabilidade Interna (TIR): 82,92%					
Payback: 2 anos, 11 meses e 7 dias					

Em relação aos rácios de liquidez, ou seja, a capacidade que a empresa tem em pagar os seus compromissos de curto prazo, como sejam as dívidas a fornecedores ou os impostos.

Constata-se que a empresa tem rácios muito favoráveis ao nível da liquidez, ou seja, tem recursos necessários para fazer face aos compromissos assumidos. Em 2014 o rácio diminuiu bastante devido à rubrica estado (EOEP), embora continue muito favorável.

No caso da *Blue Dreams*, os rácios de liquidez geral e reduzida são iguais, uma vez que não existe a rubrica mercadoria, ou seja, a empresa tratando-se de uma prestadora de serviços, não tem stocks ou inventário.

No que respeita aos rácios de financiamento, observa-se que em termos de solvabilidade, ou seja, a capacidade da empresa honrar os seus compromissos de médio

e longo prazo, a empresa apresenta-se numa posição muito boa, uma vez que os valores são bastante altos, o que indica que os capitais próprios da empresa cobrem várias vezes o passivo. Estes altos valores do rácio, resultam da empresa não ter recorrido a capitais alheios para a sua actividade.

O mesmo acontece no rácio de autonomia financeira, ou seja, os valores altos que são apresentados na tabela, resultam do facto da empresa se financiar com capitais próprios, o que faz com que não haja passivo relevante, pelo menos resultante de encargos financeiros e capital alheio, e conseqüentemente o valor do capital próprio ser próximo do valor do activo. O rácio vai aumentando ao longo dos anos porque o activo cresce numa proporção maior que o passivo.

A análise do rácio de endividamento surge exactamente da explicação do parágrafo anterior. O valor é quase zero, uma vez que o valor do passivo é muito mais pequeno que o do activo.

Quanto aos rácios de financiamento, destacam-se três pela sua importância na análise da empresa: o rácio da rentabilidade operacional das vendas, a rentabilidade do capital próprio e o retorno do investimento (ROI).

Em relação ao primeiro, observa-se que à medida que os anos passam, o rácio melhora e atinge mesmo valores muito interessantes a partir do ano de 2016, o que significa que a empresa consegue gerar um resultado positivo e crescente, resultante da sua actividade operacional.

Este rácio, tal como todos os outros rácios económicos, apresentam valores negativos no primeiro ano de actividade (2013), uma vez que os resultados líquidos da empresa nesse ano não atingem valores suficientes, por via das vendas e dos custos inerentes ao arranque da empresa.

A rentabilidade do capital próprio segue a mesma tendência que o rácio analisado anteriormente, ou seja, negativo no primeiro ano e positivo nos restantes. Este rácio é crescente até 2016 e não até 2017, uma vez que o valor dos capitais próprios crescem numa proporção maior que o resultado líquido, pela rubrica de resultados transitados no último ano de análise.

O retorno do investimento (ROI) é crescente ao longo dos anos. No primeiro ano de actividade, e fruto do que foi explicado atrás, este valor é negativo por via dos resultados líquidos da empresa também o serem. A partir do segundo ano de actividade, o rácio é positivo e crescente, sendo que em 2017 os resultados líquidos já cobrem a totalidade do capital investido, o que é um bom indicador para a empresa.

A taxa de rentabilidade interna (TIR) indica a rentabilidade que o investidor obtém em média em cada ano face ao investimento que realizou na empresa. Um valor de 86% é muito elevado, o que significa que claramente compensa mais investir na empresa do que em qualquer aplicação alternativa com uma taxa de rentabilidade inferior a 86%.

Em relação ao período de recuperação do investimento, conclui-se que este se situa muito perto dos 3 anos, o que significa que os investidores terão o retorno dos capitais investidos até ao final de 2015. De referir ainda que este resultado teve em conta os *cash-flows* actualizados para todo o horizonte temporal da análise do projecto.

Conclui-se, pela análise dos rácios apresentados e pelos pressupostos considerados, que a empresa terá uma boa saúde financeira e que será um bom investimento para quem colocar dinheiro na empresa.

5. Conclusão

Vivemos hoje numa sociedade em constante mudança, onde o que é fundamental num momento, rapidamente se torna em algo obsoleto e sem qualquer utilidade. Os consumidores e consequentemente as empresas, sendo parte integrante desta sociedade, não fogem à regra. Assistimos a uma tendência crescente da exigência dos consumidores, não só pelo aumento da informação disponível mas também pela oferta de produtos e serviços existentes no mercado, o que obriga a que as empresas, cada vez mais, procurem apostar em satisfazer as verdadeiras necessidades que o mercado tem.

Tal como foi referido, os consumidores são hoje confrontados com uma dificuldade adicional, que se manifesta na falta de tempo disponível para as suas vidas pessoais, que conduz a que muitas vezes os projectos do foro pessoal sejam adiados ou mesmo eliminados.

Neste contexto, a *Blue Dreams* surge como uma clara mais-valia para os consumidores que se vêm nesta situação, por oferecer uma solução que vai de encontro aos seus problemas, possibilitando a realização de um projecto pessoal importante sem que para isso os clientes tenham que despende o tempo que não têm. A qualidade e a dedicação do serviço prestado pela empresa é também uma mais-valia implícita, uma vez que os clientes poderão disfrutar de um acompanhamento de excelência em todas as etapas da elaboração do casamento, sabendo sempre que nada será deixado para segundo plano.

Para além desta qualidade do serviço, a criação do negócio da *Blue Dreams* visa dois outros grandes pilares: a estratégia da comunicação e as parcerias com os fornecedores.

No que respeita à comunicação, uma má implementação da estratégia conduzirá seguramente ao insucesso da empresa, uma vez que a *Blue Dreams* operará num mercado claramente inexplorado e emocional, onde terá que se impor e conquistar a notoriedade junto do *target* definido. Para isso, a empresa irá investir uma verba anual considerável bem como escolher os parceiros de comunicação que melhor garantam o retorno do investimento. Este pressuposto é defendido por diversos autores, entre os quais se destaca (Kotler, 2000) entre outros autores referenciados no quadro teórico deste trabalho.

Para o efeito, definiu-se um plano de comunicação agressivo onde se destaca todo o apoio do digital, as verbas referentes à presença em exposições temáticas, inserções em revistas da especialidade e as parcerias em *sites* de empresas relacionadas com a *Blue Dreams*.

Por outro lado, a parceria com os fornecedores fará toda a diferença, não só ao nível da criação de valor para os accionistas, através da criação de negócio adicional para ambas as partes, como também pela garantia do serviço prestado aos clientes da empresa, uma vez que os fornecedores serão alvo de várias avaliações de qualidade quer seja pelos clientes da empresa, quer seja pela própria *Blue Dreams*. Pretende-se com estas avaliações, fazer uma selecção dos melhores parceiros para trabalhar em cada fase, garantindo uma entrega do serviço aos clientes sem qualquer reparo.

Também este pressuposto da qualidade, não só relativo a parcerias com fornecedores mas também em relação à qualidade do serviço prestado a clientes, é unanimemente referido pelos autores citados no quadro teórico, nomeadamente nos que se referem ao marketing relacional e/ou o marketing de serviços como por exemplo (Kotler, 2000) ou (Lindon *et al.* 2011).

Os factores críticos de sucesso na criação de uma empresa, referidos na literatura existente, passam por uma boa análise externa, pela definição clara da visão, missão, valores e objectivos da empresa e pela estratégia escolhida pelos gestores. Neste tipo de sector de actividade em particular, a qualidade, a comunicação e as parcerias estratégicas são, indispensavelmente, pressupostos de base no sucesso do negócio.

No que respeita à viabilidade do projecto, observa-se pelos principais resultados económico-financeiros apresentados, que este é sem dúvida um bom investimento para os accionistas, não só pelo baixo investimento necessário, como também devido ao seu rápido tempo de recuperação. Adicionalmente, verifica-se que todos os rácios analisados apontam para uma saúde financeira muito boa, pelo que se conclui que a atractividade do investimento é alta.

As principais limitações e ameaças à implementação e ao sucesso do projecto estão relacionadas com a fraca capacidade de investimento da empresa, nomeadamente nos efeitos que este ponto pode ter na estratégia de comunicação da empresa. Na verdade, para que este projecto possa ter sucesso, existem três pressupostos que se têm de

verificar, o número de clientes ganhos pela empresa em cada ano, a rentabilidade média dos fornecedores e o valor médio de cada casamento. Todos os pressupostos estão ligados com a comunicação da empresa, ainda que no caso dos fornecedores seja de uma forma indirecta.

O projecto surge não só como uma alternativa de investimento, mas também como um meio de realização pessoal. A concretização de um negócio viável, num sector de actividade por explorar, ancorado em pressupostos teóricos e num sonho pessoal a realizar.

6. Referências Bibliográficas

Antunes, J., Rita, P. (2008), *O Marketing Relacional como Novo Paradigma: Uma Análise Conceptual*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE - FGV. ISSN 1645-4464. VII:2 Abr/Jun, pág 36-46

Brealey,R., Myers, S. (1999), *Princípios de Finanças Empresariais*, Alfragide: McGraw-Hill de Portugal, Lda (5ª edição)

Cardoso, A. (2009), *O Comportamento do Consumidor: Porque é que os consumidores compram?*, Lisboa-Porto: Lidel – edições técnicas, Lda (1ª edição)

Costa, H. (1998), *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*, Lisboa-Porto: Lidel – edições técnicas, Lda (9ª edição actualizada)

Ferreira, M., Santos, J., Serra, F. (2010), *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*, Lisboa: Edições Sílabo (2ª edição revista e actualizada)

Freire, A. (2001), *Estratégia: Sucesso em Portugal*: Lisboa: Editorial Verbo (1ª edição reimpressa)

Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, London: Prentice Hall International, (10ª edição)

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2011), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*: Alfragide: Editora Dom Quixote (14ª edição)

Nicolau, I. (2001), *O Conceito de Meio Envolvente*, Lisboa: ISCTE-INDEG, Refª: 02 – 01 (20-9-2001)

Pires, A. (2002), *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Lisboa: Editorial Verbo (3ª edição revista e actualizada)

Saraiva, P. (2011), *Empreendedorismo*: Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra (2ª edição)

www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php#menu

www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Paginas/BoletimEstatistico.aspx

www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Publicacoes/A.pdf

www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf

www.casamentoclick.com

www.casamentosmagazine.com

www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO037440.html

www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_como-funciona

www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2343

www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accas=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=casamentos&frm_imgPesquisar=++

www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=122103956&PUBLICACOESmodo=2

www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=136077007&PUBLICACOESmodo=2

www.ionline.pt/dinheiro/pib-portugues-diminuiu-15-2011

www.limaoazul.pt/

www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=rel_internet_portugal_2009.pdf

www.onossocasamento.pt

www.otoc.pt/downloads/files/1213978435_32e33_contabilidade.pdf

www.portaldasnacoes.pt/

www.pwc.pt/guia-fiscal-2011/irc/taxas-depreciacao-amortizacao-fiscais.jhtml

www.ruimotapinto.com/

www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a05.pdf

www.somethingborrowed.pt

www.unic.pt/images/stories/noticias/Relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf

http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao

<http://expresso.sapo.pt/economia-portuguesa-recua-33-em-2012=f706456>

<http://pezinhosdebaixodamesa.blogspot.pt/>

<http://simplesmentebranco.com/>

7.ANEXOS

Índice de Anexos

Anexo 1 – Número de casamentos celebrados no mercado potencial definido por município.....	96
Anexo 2 – Entrevista à direcção da empresa <i>Something Borrowed</i>	97
Anexo 3 – Poder negocial dos vários fornecedores da <i>Blue Dreams</i>	100
Anexo 4 – Planta dos escritórios da <i>Blue Dreams</i> e fotografias do espaço.....	102
Anexo 5 – Mapas e suportes na análise financeira.....	103
Anexo 6 – Formalidades para constituição da empresa	109

Anexo 1 – Número de casamentos celebrados no mercado potencial definido por município

Local de registo	Casamentos celebrados (N.º) por Local de registo e Mês de registo; Anual (1)
	2010
	N.º
Batalha	84
Leiria	484
Marinha Grande	129
Alcobaça	138
Alenquer	230
Arruda dos Vinhos	44
Bombarral	55
Cadaval	50
Caldas da Rainha	155
Lourinhã	94
Nazaré	78
Óbidos	43
Peniche	116
Sobral de Monte Agraço	74
Torres Vedras	315
Amadora	514
Cascais	699
Lisboa	2813
Loures	859
Mafra	381
Odivelas	0
Oeiras	501
Sintra	1015
Vila Franca de Xira	393
Alcochete	64
Almada	639
Barreiro	366
Moita	209
Montijo	188
Palmela	268
Seixal	521
Sesimbra	173
Setúbal	434
Almeirim	76
Alpiarça	17
Azambuja	86
Benavente	97
Cartaxo	115
Chamusca	13
Coruche	46
Golegã	32
Rio Maior	83
Salvaterra de Magos	69
Santarém	197

Casamentos celebrados (N.º) por Local de registo e Mês de registo; Anual - INE, Casamentos

Há quanto tempo têm a empresa?

Abrimos oficialmente em Setembro de 2009 mas, com a preparação do site e de outros materiais, começámos efectivamente a trabalhar em meados de 2010.

Como surgiu a ideia de entrar neste mercado e como se está a desenvolver este conceito inovador e especializado?

Optámos por entrar num mercado que, em determinados aspectos está já bastante bem consolidado mas, no qual conseguimos identificar falhas que poderíamos preencher.

Notamos ainda alguma renitência mesmo em contactos com fornecedores mas, penso que a forma como temos abordado os eventos particulares e como procuramos valer-nos do conceito de "made to measure" que tomámos como guia, tem sido muito bem recebida pelas pessoas que nos procuram.

Queremos continuar a fazer essa diferença!

Vi no site que vocês têm alguns serviços além de casamentos. São serviços muito procurados, ou os casamentos são a maior fatia?

A maioria das pessoas procura-nos pelos detalhes. Pormenores de decoração, material gráfico e lembranças são alguns dos itens com maior procura. Claro que desta primeira abordagem e depois de algumas reuniões, a maioria dos casais acaba por nos confiar uma parte da organização senão mesmo a organização completa ou a coordenação de fornecedores que possam já ter contratado anteriormente.

A nossa ideia foi um pouco essa mesmo, procurar uma forma de chegar até às pessoas que não fosse somente a organização. Sabemos que é difícil confiar uma data especial - seja um casamento ou uma festa de aniversário a um organizador, especialmente considerando que em Portugal essa "tradição" é ainda recente.

Assim, sugerimos alguns detalhes que marcam a diferença e vamos ganhando a confiança e a oportunidade de mostrar o quanto podemos facilitar todo o processo de organização de uma festa.

Quantas festas fazem por ano? Dessas, quantos casamentos?

Não temos ainda dois anos completos de actividade mas, podemos assegurar que cerca de 70% dos nossos trabalhos estão directamente relacionados com os casamentos. Os outros 30% tratam-se essencialmente de festas infantis, nomeadamente Baptizados, Aniversários e *Babyshowers*. No total do ano passado, ou seja, no segundo ano de actividade, tivemos cerca de 20 trabalhos e este ano temos já o triplo dos pedidos de orçamento com alguns já confirmados.

Que tipo de pessoas procuram o serviço?

Penso que ainda não conseguimos estabelecer um padrão já que temos sido procuradas em diferentes tipos de situações e por diferentes tipo de pessoas.

Temos o caso mais comum dos noivos com menos disponibilidade e que precisam de uma pessoa "no terreno" em quem possam confiar a triagem das muitas escolhas que terão que fazer e, dentro deste grupo temos tido uma grande procura da parte de casais estrangeiros que decidem vir casar a Portugal e para quem faz toda a diferença concentrar todas as questões numa pessoa só.

Depois temos as pessoas que até já têm algumas partes da festa bem orientadas e decididas que nos procuram para ultimar detalhes ou para que façamos toda a gestão de fornecedores antes e durante o evento de modo a que no dia possam delegar em nós qualquer emergência de última hora.

Em que é que vocês são diferentes das empresas que estão no mercado com serviços semelhantes?

Quisemos marcar a diferença oferecendo um serviço mais personalizado. Não temos propostas pré-feitas e fazemos questão de falar com cada pessoa que nos procura antes de começarmos a esboçar as sugestões e ideias para cada evento. Para cada cliente designamos uma pessoa dentro da empresa que se encarrega de todos os contactos. Com isto pretendemos que haja um contacto e um acompanhamento mais pessoais e que as pessoas sintam que podem confiar em nós e no nosso trabalho.

Depois passámos esta personalização para outras partes como os convites e outros detalhes gráficos onde, por exemplo, oferecemos aos nossos clientes a possibilidade de terem tudo desenhado de raiz e à sua medida.

De onde são a maioria das pessoas que vos procuram?

A maioria das pessoas são dos grandes centros urbanos como Lisboa e Porto, contudo, cerca de 20% das pessoas residem no estrangeiro e procuram-nos porque decidem passar a lua-de-mel em Portugal, ou mesmo casar por cá, uma vez que têm raízes familiares no nosso país.

Como é que as pessoas que vão ter convosco, ouviram falar da empresa, online, ...?

Muitas pessoas chegam-nos através de alguns sites onde estamos anunciadas ou mesmo através das nossas *páginas* (site da empresa, Facebook, Twitter, Pinterest e mais recentemente o nosso blog). Além destas temos um número crescente de pessoas que nos vão chegando por "passa-palavra" de amigos ou clientes.

Qual é o plano de comunicação que vocês têm (revistas, exposições, relações públicas)?

O site foi o nosso primeiro grande investimento. Quisemos fazer uma coisa diferente em termos de design e apostar num conteúdo com uma forte praticidade, daí a existência de um simulador, onde as pessoas podem fazer alguns testes ao seu orçamento.

O simulador dá-nos valores médios dos serviços, sendo que existe sempre margem para alternativas mais em conta e para outras mais extravagantes.

Como temos acesso a todas as simulações feitas no nosso site, mesmo as inacabadas, acabamos por ter aí uma ferramenta que nos permite saber: que serviços as pessoas mais procuram quando visitam a nossa *página*, qual a ideia que têm inicialmente em termos de orçamento e outras informações que são importantes para decidirmos como orientar a nossa oferta.

Além do site, temos uma *página* de Facebook que temos mantido actualizada com conteúdos do blog e alguns sites de publicidade.

Estamos presentes em vários sites e publicidade gratuita e em três outros sites (O Nosso Casamento, Casamento Click e Simplesmente Branco) pagamos anualmente para estarmos presentes ou em destaque.

Finalmente, temos colaborado em edições digitais como foi o caso da 2ª Edição da S Magazine (pertencente ao Simplesmente Branco e com uma média de 75 000 visualizações por edição) que nos valeu ainda alguma visibilidade em blogs estrangeiros e colaborámos também na primeira (e brevemente na segunda) edição de uma outra revista digital, a InEdit Life.

Conseguimos assim estar presentes em vários formatos de modo a criar alguma familiarização com a marca.

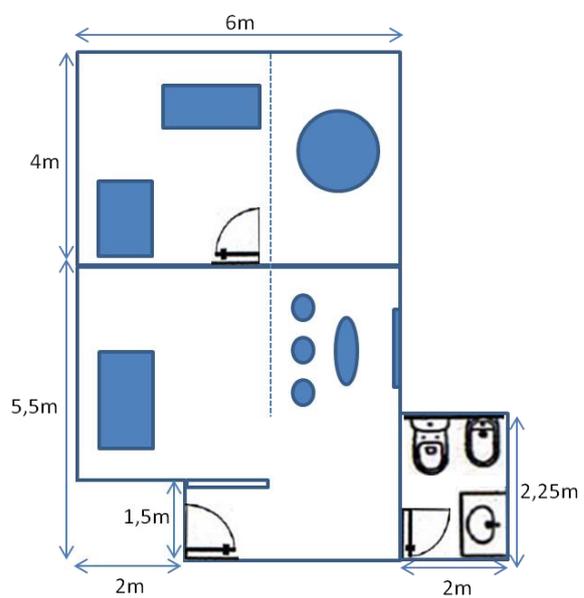
O nome não é simples de reter e esperamos que os nossos trabalhos ou as ideias que vamos juntando vão funcionando como cartão de visita.

Anexo 3 – Poder negocial dos vários fornecedores da *Blue Dreams*

Serviços	Fornecedores	Poder Negocial do Fornecedor	Comentários
Antes:			
Alianças	Ourivesarias	Médio/Alto	Preços dos anéis dependem muito do preço do Ouro
Vestido Noiva	Lojas de Noivas	Médio/Alto	Vestidos de autor aumentam o poder negocial do fornecedor
Vestido Noivo	Lojas de roupa de homem	Baixo	Muitos e indiferenciados
Tema do Casamento	Graficas	Baixo	Muita escolha no mercado
Convites / Marcadores de mesa	Graficas	Baixo	Muita escolha no mercado
Fotografos	Fotografos	Médio	Existem muitos mas a exigência diminui as hipoteses de escolha
Cabeleireiro / Outros	Cabeleireiro	Baixo	Muita escolha no mercado
Bouquets	Florista	Baixo	Muita escolha no mercado
Despedida de Solteiro	Agência de Viagens	Médio/Baixo	Alguma escolha com preços muito similares entre fornecedores
Prendas de Casamento dos Noivos			
Listas de Casamentos	Vários	Médio Baixo	Muita escolha no mercado.
Despedida de Solteiro	Agência de Viagens	Médio/Baixo	Alguma escolha com preços muito similares entre fornecedores
Igreja:			
Decoração	Decoradora / Florista	Baixo	Muita escolha no mercado
Missais	Graficas	Baixo	Muita escolha no mercado para a impressão
Música	Agências / Pessoal	Médio	O tipo de música influencia o poder negocial do fornecedor
Carro dos Noivos	Stands / Pessoal	Médio / Alto	Poucas opções
Quinta:			
Local	Quintas / Hoteis / Restaurantes	Médio Alto	Depende muito do local escolhido
Catering / Ementas	Quintas / Hoteis / Restaurantes	Médio Alto	Depende muito do local escolhido
Decoração			
Animação / DJ	Empresas Eventos / Música	Médio	
Bolo da Noiva	Pastelaria / Catering	Baixo	Depois da escolha, o produto é muito indiferenciado
Depois:			
Noite de Nupcias	Hoteis	Médio / Alto	Depende do local mas a qualidade/exclusividade aumenta o poder negocial
Estadia para os convidados	Hoteis	Médio	Varia muito dependendo do local escolhido
Lua de Mel	Agência de Viagens	Médio/Baixo	Alguma escolha com preços muito similares entre fornecedores

Anexo 4 – Planta dos escritórios da *Blue Dreams* e fotografias do espaço

Sala de reunião = 24 m²
Casa de banho = 4,5m²
Recepção= 30 m²
TOTAL = 58,5m²



Anexo 5 – Mapas e Suportes na Análise Financeira

Mapa de Pressupostos:

PRESSUPOSTOS	
Valor médio gasto por casal na Blue Dreams com IVA	2.700 €
% rentabilidade média dos fornecedores	10%
Preço médio por casamento com IVA (Fornecedores excluindo Blue Dreams)	57.050 €
Nº médio de convidados pelos noivos	200
Preço médio por pessoa convidada	150 €
Preço médio do vestido de noiva	2.000 €
Preço médio do vestido de noivo	800 €
Preço médio do Fotógrafo	2.500 €
Preço médio 3 pessoas Cabeleireiros e beleza	500 €
Número de convidados despedida de solteiro	15
Preço médio da despedida de solteiro c/viagem p/pessoa	350 €
Preço médio noite núpcias - 2 noites	400 €
Preço médio lua-de-mel	10.000 €
Número de quartos para convidados de fora - 1 noite	25
Preço médio da estadia em hotel para convidados	80 €
Preço médio da Animação	600 €
Preço médio da Decoração	1.200 €
Preço médio do aluguer de carro para a Igreja	300 €
Preço médio para Música (Igreja)	500 €
Preço médio das Alianças	1.000 €
10% Blue Dreams nos Fornecedores	5.705 €
Média Total Blue Dreams por casamento	8.405 €
Taxa de Inflação	3%
Taxa do IVA	23%
Taxa Social Única	23,75%
Taxa de IRC	25%
Prazo Médio de Recebimentos	15 dias
Prazo Médio de Pagamentos	30 dias
Taxa de actualização c/inflação	13,30%

Mapa do custo dos serviços da *Blue Dreams*:

Custo dos Serviços	Serviço cobrado	Tempo Previsto	Preço	Custo (C/Iva)
Alianças	Acompanhar noivos	1 horas	29€ /hora	29,00 €
Escolha dos Vestidos	Acompanhar noivos	30 horas	29€ /hora	870,00 €
Material gráfico (sem impressão)	Propostas criativas		649 €	649,00 €
Fotografos	Acompanhar noivos	2 horas	29€ /hora	56,00 €
Florista - Decoração	Acompanhar noivos	2 horas	29€ /hora	56,00 €
Espaços - Decoração local	Organização dos espaços		299 €	299,00 €
Despedida de Solteiro	Organização das viagens/festas		390 €	200,00 €
Lua de Mel	Organização da viagem		499 €	499,00 €
Noite de Nupcias	Organização da noite		99 €	99,00 €
Estadia para os convidados	Organização		99 €	99,00 €
Animação do dia de casamento	Organização		79 €	79,00 €
Local do casamento *	Fee de Organização			1.000,00 €
Dia do Casamento	Presença no evento		200 €	200,00 €

* caso o local não seja parceiro *Blue Dreams*

Mapa do investimento inicial:

Investimento Inicial	Custo Estimado
Constituição da empresa	360 €
3 Secretárias	1.000 €
1 mesa de reuniões	400 €
3 cadeiras executivo	180 €
5 cadeiras	250 €
2 armários	1.199 €
1 sofa	649 €
1 plasma	499 €
1 candeeiro de pé alto	55 €
3 candeeiros baixos	99 €
1 Tapete	178 €
Decoração Sala	2.497 €
3 computadores	2.091 €
1 Impressora	249 €
1 máquina café	100 €
1 Frigorífico	149 €
Consumiveis	1.000 €
Outros Custos não previstos	1.000 €
TOTAL	11.955 €

Mapa do amortizações no período em análise:

Mapa de Amortizações	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Constituição da empresa		- €	- €	- €	- €	- €
3 Secretárias		101,63 €	101,63 €	101,63 €	101,63 €	101,63 €
1 mesa de reuniões		40,63 €	40,63 €	40,63 €	40,63 €	40,63 €
3 cadeiras executivo		18,25 €	18,25 €	18,25 €	18,25 €	18,25 €
5 cadeiras		25,38 €	25,38 €	25,38 €	25,38 €	25,38 €
2 armário		121,88 €	121,88 €	121,88 €	121,88 €	121,88 €
1 sofa		66,00 €	66,00 €	66,00 €	66,00 €	66,00 €
1 plasma		81,20 €	81,20 €	81,20 €	81,20 €	81,20 €
1 candeeiro de pé alto		11,25 €	11,25 €	11,25 €	11,25 €	11,25 €
3 candeeiros baixos		20,13 €	20,13 €	20,13 €	20,13 €	20,13 €
1 Tapete		36,25 €	36,25 €	36,25 €	36,25 €	36,25 €
Decoração Sala		507,50 €	507,50 €	507,50 €	507,50 €	507,50 €
3 computadores		566,67 €	566,67 €	566,67 €	- €	- €
1 Impressora		40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €
TOTAL	- €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.070,58 €	1.070,58 €

Notas:

- O valor dos candeeiros, do tapete e da decoração são reinvestidos em 2016
- Os consumíveis e outros custos não previstos, embora não sejam amortizáveis, serão alvo de reinvestimento em iguais proporções todos os anos.

Mapa de vendas da empresa (2013-2017):

Vendas (Sem Iva)	2013	2014	2015	2016	2017
Números de clientes	7	15	20	25	28
Preço médio por casal	2.195 €	2.261 €	2.329 €	2.399 €	2.470 €
Sub Total Proveitos	15.365 €	33.913 €	46.574 €	59.963 €	69.174 €
Preço médio por Casamento	46.382 €	47.773 €	49.207 €	50.683 €	52.203 €
Rentabilidade média BD (10%)	4.638 €	4.777 €	4.921 €	5.068 €	5.220 €
TOTAL S/IVA	47.832 €	105.573 €	144.987 €	186.671 €	215.343 €
IVA	11.001 €	24.282 €	33.347 €	42.934 €	49.529 €
TOTAL c/IVA	58.834 €	129.855 €	178.334 €	229.605 €	264.872 €

Mapa dos prazos médios de recebimentos (2013-2017):

Prazo médio de Recebimentos	2013	2014	2015	2016	2017
Dias de PMR	15	15	15	15	15
Dias por ano	365	365	365	365	365
Vendas s/Iva	47.832,40 €	105.572,94 €	144.986,84 €	186.670,55 €	215.343,15 €
Clientes C/C	1.965,72 €	4.338,61 €	5.958,36 €	7.671,39 €	8.849,72 €

Mapa dos prazos médios de pagamentos (2012-2017):

Prazo médio de Pagamentos	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Dias de PMP	30	30	30	30	30	30
Dias por ano	120	365	365	365	365	365
Compras s/Iva	1.756,43 €	39.609,43 €	29.443,94 €	28.507,30 €	30.056,33 €	27.278,94 €
Fornecedores C/C	439,11 €	3.255,57 €	2.420,05 €	2.343,07 €	2.470,38 €	2.242,10 €

Mapa do custo com pessoal (2012-2017):

Custos com o Pessoal	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Remunerações sem SS	4.730,00 €	30.800,00 €	51.800,00 €	74.900,00 €	86.765,00 €	94.800,30 €
Segurança Social (23,75%)	1.123,38 €	7.315,00 €	12.302,50 €	17.788,75 €	20.606,69 €	22.515,07 €
TOTAL Remunerações c/ss	5.853,38 €	38.115,00 €	64.102,50 €	92.688,75 €	107.371,69 €	117.315,37 €
Seguros sem Iva	- €	754,72 €	777,36 €	1.201,02 €	1.649,40 €	1.698,88 €
IVA Seguros	- €	45,28 €	46,64 €	72,06 €	98,96 €	101,93 €
TOTAL SEGUROS c/IVA	- €	800,00 €	824,00 €	1.273,08 €	1.748,36 €	1.800,81 €
TOTAL GLOBAL S/ IMPOSTOS	4.730,00 €	31.554,72 €	52.577,36 €	76.101,02 €	88.414,40 €	96.499,18 €
TOTAL GLOBAL C/ IMPOSTOS	5.853,38 €	38.915,00 €	64.926,50 €	93.961,83 €	109.120,05 €	119.116,19 €

Mapa dos fornecimentos e serviços externos (2012-2017):

FSE	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Água	34,65 €	138,60 €	109,92 €	87,18 €	69,14 €	54,84 €
Electricidade	115,50 €	462,00 €	366,41 €	290,60 €	230,48 €	182,79 €
Comunicações	98,18 €	431,20 €	341,98 €	271,23 €	215,11 €	170,60 €
Material de Escritório	28,88 €	77,00 €	61,07 €	48,43 €	38,41 €	30,47 €
Renda do Escritório	- €	5.544,00 €	5.544,00 €	4.396,95 €	3.385,65 €	2.606,95 €
Renda dos Carros	808,50 €	6.468,00 €	6.468,00 €	6.468,00 €	6.468,00 €	6.468,00 €
Limpeza Escritório	- €	539,00 €	539,00 €	539,00 €	539,00 €	539,00 €
Outros	- €	385,00 €	385,00 €	385,00 €	385,00 €	385,00 €
TOTAL S/IVA	1.085,70 €	14.044,80 €	13.815,39 €	12.486,39 €	11.330,79 €	10.437,65 €
IVA	249,71 €	3.230,30 €	3.177,54 €	2.871,87 €	2.606,08 €	2.400,66 €
TOTAL C/IVA	1.335,41 €	17.275,10 €	16.992,93 €	15.358,26 €	13.936,87 €	12.838,31 €

Mapa dos honorários externos (2012-2017):

Honorários	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Contabilista	366 €	1.463 €	1.507 €	1.553 €	1.599 €	1.647 €
Advogado	305 €	1.220 €	1.256 €	1.294 €	1.333 €	1.373 €
IVA	154 €	617 €	636 €	655 €	674 €	695 €
TOTAL s/IVA	671 €	2.683 €	2.763 €	2.846 €	2.932 €	3.020 €
TOTAL c/IVA	825 €	3.300 €	3.399 €	3.501 €	3.606 €	3.714 €

Mapa do investimento em Comunicação (2013-2017):

Comunicação	2013	2014	2015	2016	2017
Construção do Site	770 €	- €	- €	- €	- €
Manutenção do Site	85 €	87 €	90 €	93 €	95 €
Links & Banners	3.000 €	3.090 €	3.183 €	3.278 €	3.377 €
Revistas	3.080 €	3.172 €	3.268 €	3.366 €	3.467 €
Flyers	578 €	595 €	613 €	631 €	650 €
Cartões	193 €	198 €	204 €	210 €	217 €
Exposições	3.080 €	3.172 €	3.268 €	3.366 €	3.467 €
Catálogos	1.540 €	154 €	154 €	154 €	154 €
Comunicação interna	770 €	770 €	770 €	770 €	770 €
TOTAL s/IVA	13.095 €	11.239 €	11.549 €	11.867 €	12.196 €
IVA	3.012 €	2.585 €	2.656 €	2.729 €	2.805 €
TOTAL	16.106 €	13.824 €	14.205 €	14.597 €	15.001 €

Mapa da estrutura de capital:

Necessidades de capital	Capital	%
Capital Necessário	50.000 €	100%
Capitais Próprios	50.000 €	100%
Empréstimo Bancário	- €	0%

Mapa de origens e aplicações de fundos (2012-2017):

Mapa de Origem e Aplicação de Fundos (MOAF)	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
ORIGENS						
Resultado Económico	- 7.609,81 €	- 24.324,99 €	9.611,89 €	20.952,52 €	46.522,56 €	67.979,39 €
Amortizações	- €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.637,24 €	1.070,58 €	1.070,58 €
Capital Social	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Bancários CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Bancários MLP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DE ORIGENS	42.390,19 €	22.687,74 €	11.249,14 €	22.589,77 €	47.593,14 €	69.049,96 €
APLICAÇÕES						
Imobilizado Corporeo	- €	7.801,00 €	- €	- €	- €	- €
Impostos Sobre o Rendimento (IRC)	- €	- €	2.402,97 €	5.238,13 €	11.630,64 €	16.994,85 €
Encargos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DE APLICAÇÕES	- €	7.801,00 €	2.402,97 €	5.238,13 €	11.630,64 €	16.994,85 €
SALDO DE CAIXA	42.390,19 €	11.901,45 €	20.747,61 €	38.099,25 €	74.061,74 €	126.116,86 €
VARIAÇÃO DESALDO DE CAIXA	42.390,19 €	- 30.488,74 €	8.846,16 €	17.351,64 €	35.962,50 €	52.055,11 €

Mapa da necessidade de fundo de maneiio (2012-2017):

NFM	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas	- €	47.832,40 €	105.572,94 €	144.986,84 €	186.670,55 €	215.343,15 €
Clientes C/C	- €	1.965,72 €	4.338,61 €	5.958,36 €	7.671,39 €	8.849,72 €
Compras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecedores C/C	439,11 €	3.255,57 €	2.420,05 €	2.343,07 €	2.470,38 €	2.242,10 €
Salários	4.730,00 €	30.800,00 €	51.800,00 €	74.900,00 €	86.765,00 €	94.800,30 €
Seguros	- €	754,72 €	777,36 €	1.201,02 €	1.649,40 €	1.698,88 €
Honorários	670,73 €	2.682,93 €	2.763,41 €	2.846,32 €	2.931,71 €	3.019,66 €
Publicidade	- €	13.094,70 €	11.239,14 €	11.548,60 €	11.867,33 €	12.195,63 €
FSE	1.085,70 €	14.044,80 €	13.815,39 €	12.486,39 €	11.330,79 €	10.437,65 €
O.Custos Fixos	- €	9.787,00 €	1.626,00 €	1.626,00 €	3.926,50 €	1.626,00 €
IVA						
Iva Liquidado	- €	11.001,45 €	24.281,78 €	33.346,97 €	42.934,23 €	49.528,92 €
Iva Dedutivel	403,98 €	12.257,67 €	9.949,65 €	9.428,55 €	9.519,04 €	8.674,81 €
Saldo IVA	- 403,98 €	- 1.256,22 €	14.332,13 €	23.918,42 €	33.415,19 €	40.854,11 €
Excesso/Reembolso ano anterior	-	403,98 €	1.660,20 €	- €	- €	- €
Saldo TOTAL	- 403,98 €	- 1.660,20 €	12.671,93 €	23.918,42 €	33.415,19 €	40.854,11 €
IVA a Pagar	- €	- €	12.671,93 €	23.918,42 €	33.415,19 €	40.854,11 €
Iva a Receber	403,98 €	1.660,20 €	- €	- €	- €	- €
Segurança Social Empresa	1.123,38 €	7.315,00 €	12.302,50 €	17.788,75 €	20.606,69 €	22.515,07 €
NFM - RESUMO	Ano -1	2013	2014	2015	2016	2107
Mercadoria	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes C/C	- €	1.965,72 €	4.338,61 €	5.958,36 €	7.671,39 €	8.849,72 €
E.O.E.P. A receber	403,98 €	1.660,20 €				
- Fornecedores C/C	439,11 €	3.255,57 €	2.420,05 €	2.343,07 €	2.470,38 €	2.242,10 €
- E.O.E.P. A pagar	- €	- €	12.671,93 €	23.918,42 €	33.415,19 €	40.854,11 €
NFM	- 35,13 €	370,35 €	- 10.753,37 €	- 20.303,13 €	- 28.214,18 €	- 34.246,50 €
IFM	- 35,13 €	335,22 €	- 10.418,15 €	- 30.721,28 €	- 58.935,46 €	- 93.181,95 €

Anexo 6 – Formalidades para constituição da empresa

1º Passo - Pedido do Certificado de Admissibilidade de Firma ou denominação de pessoa colectiva e do Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva, feito por um dos futuros sócios

No requerimento devem indicar-se, por ordem de preferência, três propostas diferentes para a denominação da sociedade, não podendo estas ser idênticas ou confundíveis com outras já registadas. Deverá, também, ser indicado o objecto social e o concelho onde vai ficar sediada a sociedade.

As entidade competentes são o Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC) ou o centro de formalidades – Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e à inovação (IAPMEI), e os documentos necessários são o impresso do modelo 11 em duplicado, o impresso do modelo 10, a elaboração dos estatutos da sociedade e o depósito das entradas em dinheiro já realizadas de acordo com o capital social.

O prazo de validade do certificado é de 180 dias para efeito de registo e válido por 1 ano após a escritura.

2º Passo - Marcação da Escritura Pública no Cartório Notarial ou via Centro de Formalidades – IAPMEI.

Os documentos necessários são o certificado de admissibilidade da firma, o cartão provisório de identificação de pessoa colectiva, as fotocópias dos documentos de identificação dos outorgantes (pessoa singular: bilhete de identidade (BI) e número de identificação fiscal (NIF); pessoa colectiva: certidão da conservatória do registo comercial, cartão de pessoa colectiva; quem obriga ou representa a sociedade: bilhete de identidade e cartão de contribuinte), o relatório do revisor oficial de contas (ROC) para as entradas em bens diferentes de dinheiro, o comprovativo do pagamento do imposto municipal sobre transmissão onerosa de imóveis (IMT), excepto se estiver isento e por último o documento comprovativo do licenciamento da actividade.

3º Passo - Celebração da Escritura Pública junto do cartório notarial ou via centro de formalidades do IAPMEI.

Os documentos necessários são a identificação dos outorgantes (pessoa singular: BI e NIF) e um comprovativo do depósito do capital social, realizado em dinheiro a favor da sociedade (não é exigido para uma sociedade em nome colectivo).

4 ° Passo - Declaração do início de actividade junto da repartição de finanças da área da sede da sociedade, ou através do gabinete da direcção geral dos impostos no IAPMEI. Nesta fase a empresa deverá adquirir os livros de escrita comercial.

Os documentos necessários são o modelo 1438 – INCM - em triplicado, contendo dados relativos ao ROC devidamente certificado, o cartão provisório de identificação de pessoa colectiva, a fotocópia da escritura pública e a fotocópia do BI e dos números de contribuinte dos sócios e técnicos de contas

O prazo deverá ser antes do início de actividade ou num prazo de 90 dias a contar da inscrição do RNPC.

5 ° Passo – Requisição do registo comercial, publicação no diário da república e inscrição no RNPC (cartão definitivo de pessoa colectiva), num prazo de 90 dias após celebração da Escritura Pública - efeitos constitutivos uma vez que a sociedade só passa a existir juridicamente a partir deste momento

A requisição do registo deve ser efectuada por um sócio ou por um gerente da sociedade na conservatória do registo comercial da área da sede da sociedade, ou através do gabinete de apoio ao registo comercial – IAPMEI.

Os documentos necessários são a escritura pública da constituição da sociedade, o certificado de admissibilidade da firma e a declaração de início de actividade. É ainda necessário publicar em diário da república.

O prazo exigido para os requisitos é de 90 dias após a escritura pública e a requisição do registo deve ser efectuada por um sócio ou por um gerente da sociedade, que deve fazer três pagamentos, em três cheques diferentes, à conservatória do registo comercial, ao RNPC e ao INCM.

6 ° Passo - Inscrição na segurança social, no prazo de 30 dias a contar da data do início da actividade, junto da entidade competente: Centro Regional da Segurança Social da área da sede da sociedade ou através do IAPMEI.

Os documentos necessários são o boletim de identificação do contribuinte, a escritura pública de constituição da sociedade, o cartão de identificação de pessoa colectiva, a acta de nomeação dos membros dos órgãos estatutários e sua situação quanto à forma de remuneração, a fotocópia do cartão de contribuinte dos membros dos órgãos estatutários da sociedade e o documento fiscal de início de actividade.

7 ° Passo - Pedido de inscrição no cadastro comercial ou industrial, no prazo de 30 dias a contar da abertura do estabelecimento comercial ou do início da laboração, junto da entidade competente: a direcção geral do comércio e concorrência, delegação regional do ministério da economia da área da sociedade.

Os documentos necessários são o impresso da direcção geral do comércio e concorrência (em duplicado) e o impresso da delegação regional do ministério da economia (em duplicado) – Modelo nº 387 INCM .